Canadian Museum of Civilization Corporation

Summary of the Corporate Plan (1996-1997 to 2000-2001)
Summary of Operating and Capital Budgets (1996-1997)

Canadian Museum of Civilization Corporation

Canadian Museum of Civilization
100 Laurier Street
P.Box 3100, Station B
Hull, Quebec, J8X 4H2

Canadian War Museum
330 Sussex Drive
Ottawa, Ontario, K1A 0M8

Cover :
October 29, 1995 at the CMC

Photo :
Photographic Services, CMC

Published by:
Corporate Secretariat

Canada

Table of Contents

	Page
Summary of the Corporate Plan ***1996-1997 to 2000-2001***	
Introduction	*5*
Corporate Profile	*7*
□ Mandate	7
□ The Museums	8
□ Organizational Structure	9
□ Resource Allocation	10
□ Relationships with Private Sector and Governments	10
Environmental Analysis	*11*
□ Review of Recent Financial Performance	11
□ Review of Recent Operational Performance	11
□ Review of External Environment	15
□ Assessment of Corporate Resources	19
Strategic Issues, Objectives, Strategies and Expected Performance	*21*
Summary of the Operating and Capital Budgets ***1996-1997***	
Introduction	*31*
Operating and Capital Budgets 1996-97	*32*
Operating Budget 1996-97	*33*
Capital Budget 1996-97	*33*
Proforma Statement of Operations — for the period ending March 31	*34*
Pro Forma Balance Sheet — as of March 31	*35*
Pro Forma Statement of Changes in Financial Position — for the period ending March 31	*36*

103-00177/

Summary of the Corporate Plan
1996-1997 to 2000-2001

Introduction

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) has a critical role in making Canadians aware of and proud of their heritage and their national identity. The Corporation intends to continue its contribution to a greater shared understanding of that heritage and identity through its outstanding collections of historical and cultural objects, related programmes, and facilities.

Since the establishment of the Canadian Museum of Civilization Corporation, in July 1990, the Board of Trustees and Management of the Corporation have closely monitored its economic environment and have successfully anticipated and met the considerable challenges that they have been faced with. From now until at least the year 2001, these challenges will be even greater.

In light of the continuing climate of governmental fiscal restraint and with the announcement in February 1995 of major budget reductions as well as the recent announcement to extend the Program Review exercise, the Corporation intends to further increase its efforts to ensure financial viability, and to further improve the efficiency and effectiveness of its operations.

The CMCC places increasing emphasis on its outreach programmes to bring its collections of objects and knowledge to the larger community outside of the National Capital Region. In order to do so, the Corporation intends to continue to employ traditional approaches such as travelling exhibitions, lectures, publications and military re-enactments but also, to an increasing degree, by developing and exploiting innovative electronic outreach programmes.

In order to fulfil its mandate and to respect sound museological and financial principles, the Corporation identified strategic issues that must be addressed, and set objectives, strategies and expected performance to be used as guidelines from 1996-1997 through 2000-2001.

The following summarizes these strategic issues, objectives and main strategies:

Museological Excellence

Objective

- To continue to review the current artifact collections and research policies of the Corporation.

Key Strategies

- Implementing a new performance measurement framework to better assess the success of the CMCC's core museological activities.
- Implementing long-range collections development plans.
- Continuing the Aboriginal Training Programme in Museum Practices.

Outreach

Objective

- To further develop the outreach capabilities of the Corporation.

Key Strategies

- Increasing the Canadian Museum of Civilization's travelling exhibition programme.
- Increasing the use of new electronic technologies.
- Developing the CMCC's World Wide Web site.

Shared Understanding of Canadian Identity and History

Objective

- To promote an understanding of Canadian unity issues by increasing Canadians' sense of their common identity and history.

Key Strategies

- Working towards the completion of long-term exhibitions in the Canada Hall and the First Peoples' Hall.
- Completing the long-term galleries of the Canadian War Museum.
- Developing an exhibition space for the National Postal Museum within the Canadian Museum of Civilization.

Intercultural Understanding and Dialogue

Objective

- To promote greater intercultural understanding and dialogue.

Key Strategies

- Continuing excellent programmes in the Children's Museum.
- Carrying out research on the history of specific Canadian cultural communities and developing relevant programmes and information products.
- Continuing to showcase various cultures.

Financial and Operational Viability

Objective

- To continue to assure the financial and operational viability of the Corporation.

Key Strategies

- Continuing the maximization and improvement of the CMCC's revenue generation.
- Responding to governmental funding reductions.
- Continuing, as a high priority, the CMCC's development efforts.

Corporate Profile

Mandate

The Canadian Museum of Civilization Corporation is a Crown Corporation established pursuant to the *Museums Act (Statutes of Canada 1990, Chapter 3)* which came into force on July 1st, 1990.

- The *Museums Act* commences with the declaration that:

  "the heritage of Canada and all its peoples is an important part of the world heritage and must be preserved for present and future generations and that each national museum established by this Act

  (a) plays an essential role, individually and together with other museums and like institutions, preserving and promoting the heritage of Canada and all its peoples throughout Canada and abroad and in contributing to the collective memory and sense of identity of all Canadians; and

  (b) is a source of inspiration, research, learning and entertainment that belongs to all Canadians and provides, in both official languages, a service that is essential to Canadian culture and available to all."

- The *Act* further states that the purpose of the Canadian Museum of Civilization Corporation is

  "to increase, throughout Canada and internationally, interest in, knowledge and critical understanding of and appreciation and respect for human cultural achievements and human behaviour by establishing, maintaining and developing for research and posterity a collection of objects of historical or cultural interest, with special but not exclusive reference to Canada, and by demonstrating those achievements and behaviour, the knowledge derived from them and the understanding they represent."

The Corporation is responsible for the management of Canada's national museum of human history, the Canadian Museum of Civilization (CMC), and its affiliate, the Canadian War Museum (CWM), the nation's premier military history museum.

The Canadian Museum of Civilization is Canada's largest and most popular museum. The projection is for it to attract 1,250,000 visitors in 1995-96 while the Canadian War Museum, with its exhibitions and interpretive and commemorative programmes, is expected to receive 200,000 visitors.

The Museums

History of the Museums Managed by the Corporation

Canadian Museum of Civilization

- **1842** Establishment of the Geological Survey of the Province of Canada.
- **1877** Parliament acknowledges the Geological Survey of the Province of Canada as a continuing body.
- **1910** Creation of an Anthropology Division.
- **1911** The Geological Survey occupies the new Victoria Memorial Museum building.
- **1927** An Act of Parliament creates the National Museum of Canada.
- **1950** Operational links of the National Museum of Canada are severed from the Geological Survey.
- **1968** Establishment of the National Museums of Canada Corporation including, as one of its four components, the National Museum of Man.
- **1986** The National Museum of Man changes its name to the Canadian Museum of Civilization.
- **1989** Inauguration of the Canadian Museum of Civilization's new facilities in Hull, Québec.
- **1990** Establishment of the Canadian Museum of Civilization Corporation comprising the Canadian Museum of Civilization and its affiliate, the Canadian War Museum.
- **1996** ***Key Attractions:***
  The Grand Hall
  The Canada Hall
  The First Peoples' Hall
  The Arts and Traditions Hall
  The Children's Museum
  The Indian and Inuit Art Gallery
  The Special Exhibitions Hall
  CINÉPLUS — IMAX®/OMNIMAX®

Canadian War Museum

- **1880** Establishment of a military museum in the drill hall of Cartier Square in Ottawa (following an unofficial initiative on the part of the militia officers of the Ottawa Garrison).
- **1897** Closing of this military museum.
- **1918** Appointment of the Commission on War Records and Trophies to report on suitable accommodation for military related records and trophies.
- **1919** Enlargement of the scope of the commission "to acquire and supervise the collection and acquisition, preservation and care of all material suitable for the Canadian War Museum..., and to hold exhibitions of war pictures and trophies...".
- **1942** Opening of the Canadian War Museum in the War Trophies Building.
- **1958** The Canadian War Museum becomes a division of the National Museum of Canada.
- **1967** The Canadian War Museum is relocated at 330 Sussex Drive, in Ottawa, Ontario.
- **1982** The Canadian War Museum's storage facilities are relocated at Vimy House, in Ottawa, Ontario.
- **1985** The Canadian War Museum becomes an associated museum of the Museum of Man.
- **1990** Establishment of the Canadian Museum of Civilization Corporation which designates the Canadian War Museum as an affiliated museum of the Canadian Museum of Civilization.
- **1996** ***Key Attractions:***
  Introductory Gallery
  First World War Gallery
  Hall of Heroes
  Second World War Gallery
  Korean War Gallery
  Special Exhibition Hall
  Canada's Peacekeepers Gallery
  Vimy House

Organizational Structure

The Canadian Museum of Civilization Corporation is a Crown Corporation named in *Part I* of *Schedule III* to the *Financial Administration Act*. This designation has important implications for the structure, reporting requirements, and management accountabilities of the Corporation.

The Board of Trustees of the Corporation sets broad strategic direction, long-term objectives and priorities for the organization. The Board is also responsible for ensuring that the management team of the Corporation fulfils the range of its responsibilities with respect to the effective and efficient operation of the organization.

The main functions of the Corporation relate to collections, research, and exhibitions and programmes which inform visitors on, and engage their interest in, cultural aspects of our country.

To achieve its aims, the Corporation has established the following business activities:

Business Activities

- ***Collections and Information Access, CMC*** — provision of conservation and library services and the management of collections and information related to artifacts.
- ***Research, CMC*** — undertaking of research, publishing and curatorial work on the collections to enhance programme delivery and research to augment the scientific knowledge base.
- ***Exhibitions and Programmes, CMC*** — exhibitions and educational and cultural programmes to support the objectives of the CMC.
- ***Canadian War Museum*** — an affiliated museum dedicated to Canada's military history and continuing commitment to peacekeeping.
- ***Public Affairs and Development**** — media and public relations, advertising, marketing, special events, fundraising, development, and coordination of volunteers.
- ***Museum Services**** — executive management, audit and evaluation, commercial activities, finance and administration, human resources management and information systems.
- ***Accommodation**** — hosting and protection services, and facilities management.

* Activities related to the whole of the Corporation.

Resource Allocation

CMCC Operating and Capital Resources ($000)
Main Estimates

Business Activity	*1994-95*	*1995-96*	*1996-97*	*Variance*
Collections and Information Access	6,011	6,443	5,648	(795)
Research	3,740	4,268	4,429	161
Exhibitions and Programmes	8,678	6,871	9,968	3,097
Public Affairs and Development	2,594	2,443	2,686	243
Museum Services	12,063	10,030	11,718	1,688
Accommodation	19,990	19,032	16,202	(2,830)
Canadian War Museum	3,693	4,371	3,490	(881)
Total	***56,769***	***53,458***	***54,141***	***683***
Less Revenues	***7,200***	***7,254***	***10,041***	***2,787***
Net Budget	***49,569***	***46,204***	***44,100***	***(2,104)***

Note: The major increase in Exhibitions and Programmes is a result of the exhibition fit-up costs associated with Phase II of the Canada and First Peoples' Halls. The major decrease in accommodation is a result of the completion of the base building fit-up of the First Peoples' Hall. The increase in Museum Services is a result of the higher cost of earning increased revenues.

Relationships with Private Sector and Governments

Private Sector Partnerships

- The CMCC will continue to seek partnerships with the private sector to assist in meeting its long-term objectives and strategies. Strategic alliances continue with Digital Equipment of Canada and Kodak Canada.

Federal and Provincial Legislations

- In addition to its enabling legislation, the *Museums Act*, the CMCC conforms to and is influenced by at least 19 other different legislations. Amongst these are: *Financial Administration Act*; *Official Languages Act*; *Access to Information and Privacy Acts*; *Historic Sites and Monuments Act*; *Municipal Grants Act*; *Public Service Superannuation Act*; *Canada Labour Code*; *NAFTA*; *Agreement on Internal Trade*; *Copyright Act*, and *Cultural Property Export and Import Act*.

Private Sector Financing and Sponsorship

- The CMCC's Development Office secures long-term private sector support for the completion of exhibitions at the CMC, the addition of exhibition space and outreach features to the CWM, as well as for other museum projects.

Government Organizations and Other Institutions

- Programmes, events, and joint ventures are organized and cost shared with organizations such as the National Capital Commission, National Arts Centre, National Film Board, Canada Post Corporation, Foreign Affairs and International Trade, Canadian Heritage, National Defence, Veterans Affairs, foreign embassies, other museums, and international institutions. In view of the continuing emphasis on electronic technology and tourism, the CMCC intends to build stronger working relationships with federal, provincial and municipal governments.

Environmental Analysis

Review of Recent Financial Performance

CMCC Operating and Capital Resources
($000)

Business Activity	*Budget 1995-96*	*Forecast 1995-96*	*Variance*
Collections and Information Access	6,443	6,051	392
Research	4,268	4,622	(354)
Exhibitions and Programmes	6,871	8,935	(2,064)
Public Affairs and Development	2,443	2,505	(62)
Museum Services	10,030	11,943	(1,913)
Accommodation	19,032	20,067	(1,035)
Canadian War Museum	4,371	3,852	519
Total	***53,458***	***57,975***	**(4,517)**
Less Revenues	***(7,254)***	***(9,000)***	**1,746**
Net Budgetary Variance	***46,204***	**48,975**	***(2,771)***

Review of Recent Operational Performance

The following is a review of accomplishments, for 1995-96, in relation to the objectives contained in the Corporate Plan 1995-1996 to 1999-2000.

Objective

To continue to review the Corporation's current artifact collections and research policies in order to make its collections of artifacts and related programmes even more relevant to Canadians.

Performance

Collections Development Plans

- Collections Development Plans were drafted. Approval is expected in 1996-97.

Performance Measurement Framework

- A framework is being developed.

Objective

To further develop the outreach capabilities of the Corporation, through new electronic technologies and other means, so that it can share its wealth of knowledge to a greater extent with those living outside the National Capital Region.

Performance

Digitization of Collections

- ***Images photographed and digitized***

Forecasted	60,000
Expected	89,400

- This project accomplished in its first two years the results that had been forecasted for three years.

CD Product Development

- *Back the Attack: Canadian Women and the Second World War* (Portfolio Photo-CD) — target date: June 1995 — was launched in October 1995.
- *Painting The War: Canada's Second World War Official Artists* (Portfolio Photo-CD) — target date: June 1995 — was available in October 1995.
- *Maya* (Portfolio Photo-CD) — target date: June 1995 — was available in October 1995.
- *Tsimshian: From Time Immemorial (CD-ROM)* — target date: June 1995 — the English version was available in November 1995 while the French version became available in December 1995.
- *Totem Poles: Myths, Magic and Monumental Art on the Pacific Northwest Coast* (CD-ROM) — target date: May/June 1995 — will be available in May 1996.
- Seven professional photo CD-ROM discs in the "Museum" series were produced with Corel.

Enhancement of the World Wide Web Services

- With the number of accesses increasing to 55,000 per month by the end of 1995-96, last year's projection of 150,000 electronic visitations is largely exceeded.
- The CMCC expanded and improved its services with the addition of upgraded technology and new activities.
- The development of the virtual Museum of New France continued as planned. Its opening is scheduled for Summer 1996.

IMAX® Film Development

- *The Mystery of the Maya* — target date: April 1995 — had its world première in the CINÉPLUS theatre on April 12, 1995.
- *Stormchasers* — target date: September 1995 — was completed in September 1995 and launched at several U.S. venues.
- *Special Effects*, produced by WGBH-Nova, — target date: Fall 1995 — completed pre-production work in August 1995 and shooting began in October 1995.

Traditional Methods of Outreach

Travelling exhibitions	21
Publications	18
Articles and other publications	40
Lectures	50
Artifacts on loan	11,645

Heritage Information Kiosks

- A total of twelve Kiosks were sold to various institutions across Canada.
- Unfortunately, due to the Program Review budget cuts, funding for further Kiosks was eliminated, and the programme was discontinued.

Memoranda of Understanding and Cooperation

- Additional memoranda were signed with the Office of the Secretary to the Governor General, the Bruce County Museum in Southhampton, Ontario, and the Provincial Museum of Alberta.

New Media Centre (formerly National Multimedia Institute)

- An agreement was reached with Digital Equipment of Canada to establish this Centre at the CMC. It will include research and development laboratories, a public testing and demonstration area; creative services; archive services; and distribution services through various elements of the Information Highway.

Re-Enactment of Historical Events Outside the National Capital Region

- A re-enactment to mark the 250th anniversary of the Siege of Louisbourg occurred in July 1995. 80,000 visitors witnessed the programmes. The CMCC had prepared, in conjunction with the private sector, a documentary which is being marketed to the broadcast industry.

Objective

To increase Canadians' sense of their common identity and history.

Performance

Attendance 1995-96

- ***CMC***

Forecasted	1,250,000
Expected	1,360,000

- ***CWCM***

Forecasted	200,000
Expected	200,000

Completion of Exhibitions

- ***CMC***

  Work on the Canada Hall proceeded on schedule. The St. Onuphrius Church and the Western Railway Setting/Canadian Pacific Gallery will open, as planned, in Summer 1996.

- ***CWM***

  The Hall of Heroes and the exhibition *Victory* opened, as planned, in May 1995.

Participation in Commemoration of the 50th Anniversary of the End of the Second World War

- The CWM successfully staged its Commemorative Programme in May 1995.

Objective

To promote greater intercultural understanding and dialogue.

Performance

Children's Museum

- ***Attendance 1995-96***

Forecasted	275,000
Expected	350,000

First Peoples' Hall

- Research continued as a priority on the long-term exhibition of the First Peoples' Hall. Preliminary design work began, and the base building fit-up will be completed in March 1996.

Aboriginal Training Programme in Museum Practices

- The search for university accreditation resulted in a partnership with the Saskatchewan Indian Federated College. Students enrolled at the College will be able to obtain credits for their eight-month training at the CMCC.
- A short-term training programme was introduced to facilitate the participation of the Inuit. Three Inuit were involved.

Cultures Canada and See and Hear the World Programmes

- ***Attendance 1995-96***

	See and Hear the World	*Cultures Canada*
Forecasted	5,500	4,500
Actual	1,305	4,215

- These programmes are being evaluated for the purpose of improving their performance.

Research Work

- Research on communities with origins in Russia, Indo-China, the middle East, Scandinavia, and Italy continued in relation to the special exhibitions programme.

Japanese Zen Garden

- The CMC collaborated with the Japanese government and the Commemorative Association for the Japan World Exposition (1970) to develop and install a Japanese Zen Garden which was officially opened, at the CMC, on September 22, 1995.

Exhibitions in the Arts and Traditions Hall

- As planned, seven very successful exhibitions were shown in this Hall.

Objective

To continue to assure the financial and operational viability of the Corporation.

Performance

Long-Term Funding

- Due to present fiscal environment and governmental initiatives on deficit reduction (Program Review), discussions of long-term funding arrangements were temporarily deferred.

New Product Development

- 56 of the top 200 products sold in CMC boutiques were produced by the CMCC. Expected revenues for 1995-96 are $236,344.

Workforce Reduction

- In response to the Program Review, all voluntary and other adjustment programmes to reduce the CMCC's workforce were completed, as planned, in March - April 1995.
- Reorganization and reorienting programmes were also carried out and completed, as planned, during the first six months of 1995-96.

Increased Revenues 1995-96

- ***Revenues***

Forecasted	$7,200,000
Expected	$9,000,000

These revenues are the highest ever reported for the CMCC.

- ***CMC Membership Programme***

Forecasted	$75,000
Expected	$42,000

1995-96 was the first year of the programme and, in retrospect, performance targets were optimistic for the short-term. Nevertheless, it is considered a success because membership of over 2,000 was achieved and is steadily increasing.

- ***Direct Mail-Order Catalogue/"Cyberboutique"***

Because of the high costs and projected net returns of a direct mail-order catalogue, the CMCC changed its strategy and launched, instead, the "Cyberboutique" on the CMCC's World Wide Web site, on December 14, 1995.

- ***Review of Fees and Implementation of Changes***

As projected, higher admission and CINÉPLUS fees will generate $500,000.

The majority of the increase is the result of the introduction of a $3.00 per child fee — ages two to twelve — as well as increased attendance.

- ***Employee Suggestion Programme***

60 suggestions were received.

- ***Revenue Generation Blueprint***

Completed and distributed to all CMCC's staff on April 10, 1995, as planned.

CWM's Passing the Torch Campaign

- Significant sums of money were pledged to the campaign. Major gifts were received from the Royal Bank of Canada, Aerospatiale, SNC-Lavalin, Lockheed-Martin, Canadian Imperial Bank of Commerce, prominent Canadian foundations including the Eaton, J.P. Bickell, and Molson Family Foundations, as well as numerous donations from individuals.

CWM's Accommodation

- The bid to secure the Land Engineering and Test Establishment (LETE) site was unsuccessful. Two additional sites were investigated and deemed to be unsuitable for a variety of reasons. At present, another site in the National Capital Region is being evaluated.

Review of External Environment

National Unity and Identity

The Quebec referendum made the question of national unity the overriding external environmental issue facing the Canadian Museum of Civilization Corporation. Its major facility — the Canadian Museum of Civilization — is the only federal museum in the province of Quebec and, as evidenced in the referendum campaign, is a focal point for federalist supporters in the National Capital Region.

The Corporation, through its exhibitions and programming, is in a position to explain Canada's past and present in a creative and imaginative way, and to help prepare Canadians for their future. The Corporation could make a more significant contribution to federal government objectives of fostering Canadian identity and unity, but is hindered in the achievement of this by the currently unfinished state of exhibition spaces at the Canadian Museum of Civilization. Work to complete these spaces must, therefore, continue to be a priority.

Fiscal Restraint

Government funding for the Canadian Museum of Civilization Corporation, excluding resources for custodial transfer, decreased from a high of $43.9 million in 1991-92 to $38.5 million in 1994-95. In addition, the level of planned government support will decrease to $28.9 million by 1997-98. This represents a reduction of $9.6 million or 25% from 1994-95. Further, the lack of any increases for inflation during this period reduced the real purchasing power of the Corporation's operating budget by an additional 10%, for a total reduction of 35% over this four-year period, thereby constraining resource flexibility and adding considerable difficulty to the management challenge. In addition the extension of the Program Review exercise into a fourth year will magnify the severity of the fiscal situation.

Transfer payments from the Museum Assistance Program were reduced affecting the ability of smaller institutions to accept and defray costs associated with travelling exhibits. This adversely affected the Corporation's travelling exhibition programme, placing greater pressure on the Corporation to forgo revenue recovery from smaller institutions that cannot afford to pay for any services.

Furthermore, the Canadian Heritage Information Network has dramatically changed its mandate, due to budget cuts and rapid changes in technology. As a result, its current collections management system will no longer be available as of March 31, 1998. This means that the Corporation must study, develop and implement its own collections database management system at its own cost and within a very short space of time.

The CMCC has responded to these challenges by continually reviewing its operations and identifying efficiency opportunities such as:

- Reduction of staff positions through organizational consolidations;
- Reduction of 15% (68 positions) of full-time staff levels in late 1994-95 and early 1995-96 through the introduction of an early retirement incentive programme, voluntary departure programme, and other targeted position reductions; and
- Adaptation of services and technological opportunities to reduce operating costs.

To manage the ongoing pressures of restraint and cost reduction over the planning period, the CMCC must continue:

- To streamline operations;
- To review priorities;
- To enhance its revenue generation;
- To redeploy resources to support urgent projects and objectives; and
- To improve its fundraising efforts.

Economic Recovery

Some of the factors which had yielded little in the way of increased consumer spending and confidence in 1995-96 were:

- The extension of the *Public Sector Compensation Act*;
- Major layoffs by federal government and private sector impacting the level of spending in the National Capital Region;
- The reductions by all levels of government which counterbalanced much of the private sector's improvement; and
- The uncertainty caused by the Quebec referendum.

However, some factors had a positive influence on the economic recovery in 1995-96. These are:

- Lower interest rates;
- The lower Canadian dollar in relation to the US currency which is expected to increase tourism within Canada and from foreign countries;
- Completion of the restructuring of most private corporations; and
- A return to strong private sector profitability expected by the end of 1995-96.

The Canadian Museum of Civilization Corporation did experience some increase in its attendance and its revenues, however, as a result of its dynamic client-focused programming and services.

Even if private sector sponsorship was still difficult to obtain in 1995-96, the Corporation was successful in reaching a major sponsorship agreement with the Canadian Pacific Charitable Foundation for the Canada Hall and the Corporation intends to continue to seek such sponsorships.

Three major steps were taken in order to improve the corporate performances in this area:

- A Vice-President of Development was hired;
- The Development Division was restructured to adequately respond to private sector expectations; and
- *Passing the Torch*, a fundraising campaign, was launched by the Friends of the CWM to raise sufficient funds for a major addition to the museum building on Sussex Drive.

Museum Attendance

Canadian museums have been successful again this year in attracting visitors despite strong competition from other leisure events and, once again, the Canadian Museum of Civilization and the Canadian War Museum are attracting a record number of visitors.

Despite the impact of fiscal restraint and the economic climate in the National Capital Region, public interest and support of the Canadian Museum of Civilization Corporation is expected to continue to increase over the planning period. In fact, the Corporate Plan assumes that museum attendance levels will increase steadily up until 1999-2000 when the projection is fixed at 2,000,000 visitors.

The basis for such expectations are:

- The opening of the new Hull Casino which is forecasting first year attendance of 1,800,000 visitors;
- The gradual opening of new long term exhibition spaces in the Canada Hall and the First Peoples' Hall;
- The opening of the Children's Museum exterior programming expansion at the CMC;
- The opening of storage facilities with year-round public programming and access at the CWM; and
- Public recognition of the CMC as a world-class museological facility and the CMCC's reputation for museological excellence.

Shifting Population Demographics

Canada's population is becoming increasingly diverse.

Ethnic Group	*1986*	*2001*	*2016*
British	49.4%	44.4%	40.9%
French	32.5%	29.6%	27.2%
Other	18.1%	26%	31.9%

Note: Origin for British and French include multiple origins

Source: TEEGA Research Consultants.

Being responsible for Canada's national museums of human history and military heritage with the stated objective of being museums for ***all Canadians***, the Canadian Museum of Civilization Corporation has a truly unique opportunity to be both a leader and an institutional role-model in these rapidly changing times. The challenge to the Corporation is how to represent ***all Canadians*** during a time when the macro trends of cultural diversity makes this issue more important, yet more difficult to achieve. The Corporation must have national museums with finished exhibition spaces that represent all regions of Canada and the entire spectrum of Canadian military history, in order to make a meaningful contribution to the fostering of a sense of Canadian unity and identity.

Technology

Canada's rate of technological literacy continues to increase rapidly, especially among younger Canadians.

	1994	*1995*	*% Change*
Canadian homes with computers	2,600,000	3,200,000	23
Canadians with Modems	872,000	1,400,000	61
Canadians with Internet access	N/A	3,400,000	

Source: Statistics Canada

Technology is changing the notion of museums as places people must physically visit. This changing aspect of the museums' current clientele, and the projected growth of computer literacy over time, are forcing changes in how the Canadian Museum of Civilization Corporation delivers its mandate. New technology presents new challenges and offers unimaginable opportunities to take the museum and its knowledge and resources to people in their own homes and communities.

For the 1990s and the next millennium, the Corporation needs to move beyond re-engineering in order to take full advantage of the possibilities offered by new information technology. The goal should not just only be cost control, but the dramatic and profound transformation of customer service, responsiveness, and innovation. The Corporation has positioned itself to provide unprecedented amounts of content for the Information Highway, and will continue to be the leader of this kind of museum programming in Canada. Recent trends in the visitation to the Corporation's World Wide Web site would suggest that the proper formula may be in place.

First Peoples

The status of issues relating to Canada's First Peoples continue to evolve and to take on a higher public profile. Media coverage of complex issues of self-government and land claims has heightened public awareness of the role of aboriginal cultures and traditions in Canadian heritage. The Canadian Museum of Civilization Corporation, with its aboriginal collections and programmes, is uniquely positioned to contribute meaningfully in the education of Canadians on aboriginal issues and in the preservation and interpretation of aboriginal cultures.

The success of the Aboriginal Training Programme in Museum Practices, introduced in 1993-94, is confirmed and interest by aboriginal communities across the country continues. This programme provides Aboriginals with opportunities to learn about professional museum practices, share experiences with other interns and museum staff and maintain and develop effective relationships between the Corporation and aboriginal communities and museums. To date, 21 aboriginal participants have been trained at the Corporation.

In addition, the Canadian Museum of Civilization is also working closely with the First Peoples section of SchoolNet on a series of projects.

Since the beginning of the negotiations concerning the comprehensive claims settlement of the Nisga'a of British Columbia, the Corporation has been very much aware of the potential impact of theses proceedings on its collections and programmes: included in their requests is the return of some cultural material of Nisga'a origin in federal and provincial museums. The Corporation has participated in negotiations with the Nisga'a. Together, they are exploring the ramifications of the Nisga'a claim in relation with the *Museums Act* as well as any cost implications associated with any significant repatriation initiatives.

Assessment of Corporate Resources

The Canadian Museum of Civilization Corporation, like all governmental organizations, is affected by multiple budget reductions and continues to face the challenges of responding to funding pressures and priorities with a declining resource base. In this context the Corporation has conducted a review of the strengths and constraints of its operations.

Corporate Strengths

- A reputation for museological excellence.
- The CMC's spectacular architecture and site.
- Exceptional collections in the archaeological, aboriginal cultures, philatelic, war art, military medal, and military vehicle areas.
- Great variety of innovative exhibitions and programmes.
- The extremely popular Children's Museum.
- The IMAX®/OMNIMAX® theatre — CINÉPLUS — which contributes to a continued high level of attendance.
- The recent addition of the CWM's new and renovated post-Second World War galleries.
- A facility infrastructure for outreach through the most sophisticated electronic technology.
- A steadily emerging corporate culture, which should allow for the development of innovative ways to manage programmes, while finding new ways to contribute to their funding.

Corporate Constraints

Legislative Restrictions

- The *Public Sector Compensation Act* hinders the CMCC's conduct of business as a Crown Corporation. It effectively removed the powers of the CMCC to negotiate with its unions as its own employer. This has resulted in court challenges that have cost the CMCC in excess of $100,000 to date as well as delays in crucial labour management issues. These labour issues are critical for the implementation of corporate strategies tied to the financial viability of the CMCC as it enters year two of Program Review.
- It is estimated that the annual registration costs associated with the *Gun Control Act* will be $180,000 and annual staff time of two full-time employees will be required to respond to its regulatory aspects.
- The *Agreement on Internal Trade* will increase the administrative burden by forcing the CMCC to follow labour and time intensive tendering processes for an extremely small volume of contracts. It is estimated that two full-time employees will be required to ensure compliance with the requirements of this agreement, including its burdensome reporting features.
- The CMCC is seeking recognition of the non-discretionary cost increases resulting from these legislations and will ask that compensation be provided and/or the legislations be amended to remove the CMCC from their scope.

Collections Development Plans

- The CMCC has lacked, in the past, well-defined collections development plans. This becomes more crucial with the elimination of the artifact acquisition budgets. The CMCC must have in place, by the end of 1996-97, collection development plans for its museums which will guide its artifact acquisition and deaccession efforts in coming years.

CMC's Unfinished Exhibition Spaces

- A significant constraint is the unfinished exhibition spaces at the CMC. Important progress was made over the past five years by rigorous reallocation of resources, but the Canada Hall is still incomplete and, as of March 31, 1996, the First Peoples' Hall will only have base building fit-up complete.

CWM's Accommodation

- The potential of the CWM is seriously hampered by the lack of adequate facilities and public programming space for the proper safeguarding and presentation of our national military heritage collections. The CMCC continues to explore options for a solution including possible sites to replace the existing facilities at Vimy House.

Unresolved Ownership Issues

- The National Postal Museum collection and the Canadian Armed Forces Civilian Artists Program art collection are the responsibility of the CMCC but formal ownership has never officially been transferred. These ownership issues — between the CMCC, Canada Post Corporation, and National Defence — should be resolved.

Revenue Generation

- The CMCC was not focussed enough, in the past, on exploiting its strengths in order to generate higher net revenues. A more entrepreneurial and self-reliance spirit is being successfully developed.

Strategic Issues, Objectives, Strategies, and Expected Performance

Strategic Issue

Museological Excellence

Museological excellence is the foundation of the Canadian Museum of Civilization Corporation, and the collections of its museums — the Canadian Museum of Civilization and the Canadian War Museum — are its primary strength. While the collections and research provide the basis for fulfilling all other strategic issues, research and exhibitions are essential to the understanding of Canada's heritage. Making judicious selections and deaccessions of objects that strengthen the collections is also a fundamental function of the Canadian Museum of Civilization and the Canadian War Museum. The highest standards of research, display, interpretation, conservation, handling, housing, and documenting the collections reflect the importance of these treasures to the nation and its future generations. The Corporation must continue to strive to be a centre of museological excellence in order to fulfil its mandate.

Objective

To continue to review the Corporation's current artifact collections and research policies in order to make its collections of artifacts and programmes even more accessible and relevant to Canadians.

Strategies

- Implementing long-range collections development plans.
- Providing accessible, detailed, accurate, and timely information on the collections.
- Resolving the question of ownership of the National Postal Museum — with Canada Post Corporation (CPC) and the Canadian Armed Forces Civilian Artist Program (CAFCAP).
- Implementing a new performance measurement framework to better assess the success of CMCC's core museological activities.
- Continuing the Aboriginal Training Programme in Museum Practices.
- Maintaining research levels to enhance the value and information derived from the existing collections for the completion of the Canada Hall, and the fit-up of the First Peoples' Hall and the National Postal Museum.

Expected Performance

Collections

- ***Collections Development Plans***

  Approval in 1996-97.

- ***New Corporate-Wide Computerized Collections Management System***

  An assessment of needs will be performed; target date for its completion is March 1997.

- ***Ownership of Collections***

  CPC: resolution by July 1996.
  CAFCAP: resolution by January 1997.

Research

- ***Performance Measurement Framework for CMCC's core museological activities***

  Finalization and approval in 1996-97.

- ***Aboriginal Training Programme in Museum Practices***

  The programme will be maintained; six to eight interns will be trained annually.

Research Projects	*Canada Hall*	*First Peoples' Hall*
1996-97	10	14
1997-98	5	10
1998-99	3	13

Strategic Issue

Outreach

In pursuit of its goals the Canadian Museum of Civilization Corporation intends to place particular emphasis on further improvements in its outreach capabilities — both electronic and traditional — in order to make its collections, its programmes and related knowledge more accessible to the people of Canada.

Emphasis will be placed on the Corporation's World Wide Web site and the digitization of the collections so that the Corporation may provide a range of accessible, in-depth, and meaningful knowledge of interest to Canadians and others be they from the general public, special interest groups or educational sector.

Objective

To further develop the outreach capabilities of the Corporation, through new electronic technologies and other methods, so that it can share its wealth of knowledge to a greater extent with others living outside the National Capital Region.

Strategies

- Developing the CMCC's World Wide Web site.
- Continuing the development of the Museum of New France as part of the World Wide Web site.
- Developing, with SchoolNet, bilingual programmes on Canadian heritage accessible to students throughout the country.
- Increasing the CMC's travelling exhibition programme from current levels.
- Maintaining the current levels of traditional (non-electronic) publications.
- Increasing the use of new electronic technologies to make the collections more accessible.
- Continuing the digitization of the collections to facilitate access to them and to allow for the development of additional information products based on the CMCC's collections.
- Continuing to negotiate Memoranda of Understanding and Cooperation with other Canadian and foreign museums and institutions.

Expected Performance

CMCC's World Wide Web Site 1996-97

- 1,200 bilingual screens will be added.
- Total screens will number 3,100.
- Accesses are projected at 200,000.
- The Museum of New France — a museum without walls — will be added.

Cooperation with SchoolNet

- Successful negotiation and development of learning modules will occur by December 1996.

CD Product Development 1996-97

- *Totem Poles: Myths, Magic and Monumental Art on the Pacific Northwest Coast* (CD-ROM) will be released in May 1996.
- *Stamps* (CD-ROM) will be released by March 1997.
- *Arctic Journeys* (CD-ROM), produced in conjunction with an Inuit cooperative, a private sector developer and five other federal agencies, will be released in Summer 1996.
- The professional photo "Museum" series (CD-ROMs) produced with Corel: three additional discs will be produced.
- Unspecified outreach CDs: a market research is being conducted presently before finalizing the topic to be completed in 1996-97.

CMC Travelling Exhibitions

1995-96	6
1996-97	8
1997-98	7
1998-99	7
1999-00	8
2000-01	8

Publications 1996-97

- A minimum of 18 books will be published.

Digitization of Collections 1996-97

- 40,000 proscans of existing large format library material will be made.
- 7,000 new photographs and scans will be made.
- By the end of the year, a total of 250,000 scans will have been done.

Memoranda of Cooperation and Understanding

- Five memoranda will be signed in 1996-97.

National Postal Museum (NPM)

- The NPM will resume its outreach programme for schools in 1996-97.

Strategic Issue

Shared Understanding of Canadian Identity and History

The Canadian Museum of Civilization Corporation can make significant contributions to Canadian identity and unity by fostering a greater shared understanding of Canadian history and culture.

An important element of the Corporation's efforts in this regard will be the completion of currently unfinished museum exhibition spaces at the Canadian Museum of Civilization, with particular emphasis and priority on the Canada Hall. This will allow for a better representation of the history of the entire country, in particular the history of Western and Northern Canada.

In addition to its newly finished spaces, the Canadian War Museum will embark in a systematic upgrading of its older exhibitions, which will include presentation of artifacts never seen before. This will contribute to a more comprehensive and complete view of Canadian military history.

Objective

To promote an understanding of Canadian unity issues by increasing Canadians' sense of their common identity and history.

Strategies

- Completing research for long-term exhibitions in the Canada Hall and the First Peoples' Hall.
- Completing the Canada Hall exhibitions so that it represents all regions of Canada
- Continuing extensive consultations with the Aboriginal communities on the representation of their history in the future First Peoples' Hall.
- Completing the long-term galleries of the CWM.
- Carrying out research, and developing exhibitions, programmes and information products, that reflect a sense of our common Canadian experience, identity, and history as well as strengthen the Canadian content of the CMC.
- Completing the research and installation of the first temporary exhibitions in the First Peoples' Hall.
- Planning for the renovation and update of the pre-First World War and Second World War galleries of the CWM.
- Planning for the housing and the exhibition of the National Postal Museum collections within the CMC.

Expected Performance

Attendance Targets

	CMC	CWM	Total
1996-97	1,525,000	200,000	1,725,000
□ **1997-98**	1,600,000	200,000	1,800,000
□ **1998-99**	1,675,000	200,000	1,875,000
□ **1999-00**	1,750,000	250,000	2,000,000
□ **2000-01**	1,750,000	250,000	2,000,000

Completion Targets
Long-Term Exhibitions

	1996	1997	1998
□ ***CMC - Canada Hall***			
St. Onuphrius Church (Alberta)	June		
CP Gallery (Ontario/Saskatchewan)	July		
King Wheat (Saskatchewan)		x	
Worklife (Manitoba)		x	
Frontier Resources (Alberta)		x	
Cultural Diversity (Manitoba)		x	
Religion (Prairies)		x	
Sports and Pastimes (Manitoba)		x	
Coastal Communities (British Columbia)			x
Northern Visions (N.W.T. and Yukon)			x
Pacific Rim (British Columbia)			x
□ ***CMC - First Peoples' Hall***			
Fit-up plan (developed and implemented)		x	
□ ***CWM***			
Canada's Peacekeepers	June		

Temporary Exhibitions (identity and history)

	CMC	CWM
□ **1996-97**	18	1
□ **1997-98**	20	4
□ **1998-99**	17	2
□ **1999-00**	14	2
□ **2000-01**	12	1

□ Three of these temporary exhibitions will open in the First Peoples' Hall in June 1996.

Public Programming

□ *Opening Up the West*, theme of the Summer 1996 programming for the CMC's Plaza.

□ *The Canadian Experience*, a "sound and light show", at the CMC, starting June 1996.

□ Public visitation at CWM's Vimy House in May, July and November 1996.

CWM Three-Year Exhibition Plan

□ Planning for the renovation of the Pre-First World War galleries will be complete by March 1997.

□ Vimy House upgrading will be complete by March 1997.

□ This will represent the completion of the plan.

National Postal Museum 1996-97

□ Development of a plan for the housing and the exhibition of its collections within the CMC.

Strategic Issue

Intercultural Understanding and Dialogue

The changing ethnic composition of our country highlights the need for greater intercultural understanding and dialogue in Canada. This view is reinforced by recent public attention on immigration issues.

Through its original exhibitions and creative programmes, the Canadian Museum of Civilization Corporation believes it can play an important role in promoting greater intercultural understanding and dialogue. The Children's Museum — which presents children with a diversity and variety of human cultural expression aimed at introducing ideas and experiences to broaden their perspectives on the world and its people — must be singled out as a major player to ensure that intercultural understanding and dialogue start early in the life of young Canadians.

Objective

To promote greater intercultural understanding and dialogue.

Strategies

- Continuing to provide, in the Children's Museum, programmes which teach the differences and similarities of the various cultures and communities represented in the exhibitions.
- Continuing to showcase various cultures through a range of special exhibitions and other public programming.
- Maintaining the *Cultures Canada* and *See and Hear the World* programmes which focus on interpreting Canada's cultural diversity through the performing arts.
- Carrying out research on the history of specific Canadian cultural communities and developing programmes and information products that are relevant to the increasingly diverse communities of Canada.

Expected Performance

Public Programming

Attendance targets	***1996-97***
Children's Museum	400,000
See and Hear the World	4,000
Cultures Canada	5,000

Adventure World
(Children's Museum exterior expansion)

Phase I will be complete by Summer 1996.

Temporary Exhibitions (intercultural understanding and dialogue)

	CMC
1996-97	6
1997-98	6
1998-99	6
1999-00	6
2000-01	6

Research Projects
(on various cultural communities)

1996-97	84
1997-98	58
1998-99	29

Strategic Issue

Financial and Operational Viability

The current climate of fiscal restraint seems likely to continue in the foreseeable future and thus constrain the availability of government funding for the programmes of the Canadian Museum of Civilization Corporation — notwithstanding their contribution to Canadian society. In addition to measures already taken such as streamlining of management and non-management positions, contracting out of some functions, and the use of technology to reduce administrative costs, further measures are being developed for increasing revenues and improving the efficiency and effectiveness of the operations.

The development of the spirit to become self-reliant and more entrepreneurial is an imperative for the Corporation if present forecasts or reductions in government funding continue. The mix of revenue from governmental and privately generated sources must substantially change if the Corporation is to maintain its level of museological and programme excellence.

It has become urgent that the Corporation develop strategies to diversify its sources of revenues, keeping in mind sound museological principles. As an important concrete step in this direction, the April 1996 Revenue Generation Blueprint is intended to be a practical plan of how the Corporation will achieve its revenue generation goals. The success in implementing the plan will depend to a significant degree on the level of commitment of all staff to generate revenues. A change of the corporate culture to one that is more business-minded must occur. The process has begun and will continue through 1996-1997.

Objective

To continue to assure the financial and operational viability of the Corporation.

Strategies

- Continuing to pursue negotiation, through the Department of Canadian Heritage and Treasury Board, of a multi-year stable funding environment.
- Responding to governmental funding reductions by effectively reallocating the resources to priority areas.
- Continuing the maximization and improvement of the revenue generation with new initiatives.
- Continuing to seek new and cost efficient ways of delivering programmes and services by continually reviewing and assessing the operations with an overriding objective to reduce costs.
- Beginning of collective bargaining on the Ccc first Collective Agreement.
- Continuing, as a high priority, the fundraising efforts.

Expected Performance

Long-Term Funding

- Funding arrangement with Government will be in place by March 1997.

Revenue Generation

- **1994-95** $7,900,000
- **1995-96** $9,000,000
- **1996-97** $10,000,000

- ***New Media Centre 1996-97***
  (with Digital Equipment of Canada)

  Expected revenues and/or cost reductions: $250,000

- ***CMC Membership Programme 1996-97***

  Expected new revenues: $50,000

- ***Cyberboutique 1996-97***

  Expected new revenues: $50,000

- ***IMAX® Film Development***

  Expected revenues: $2,000,000

  Most recent projects:

  Stormchasers, launching: April 1996
  Special Effects, launching: August 1996

- ***Showing of 3-D Films 1996-97***

  Expected new revenues: $250,000

Fundraising Revenue Targets 1996-97

- ***Canada Hall***
  — CMC $1,000,000

- ***Passing the Torch***
  — CWM $2,000,000

- ***A "Giving Campaign"***
  — CMC and CWM $50,000

Increased Efficiency

- ***Closing of Asticou Warehouse by the End of 1996-97***

  Expected savings per year: $530,000

- ***Shared Ventures***
  (through the Federal Heritage Partners Co-Op Marketing Meetings)

  Expected savings: $10,000

- ***Delivering of Programmes and Services***

  Normal market research will be conducted.

  An evaluation of CMC's educational programmes will be completed by May 1, 1996.

- ***Collections Storage Problems — CWM***

  The search for a solution will continue.

  Target date for solution: 1999

- ***Labour Productivity and Effectiveness***

  Improvement will be obtained through the use of technological advancements and by maintaining a strong commitment to training and staff development in the area of technology.

- ***Collective Agreement***

  The first one will be signed twelve months from the commencement of collective bargaining. Bargaining should start in 1996-97.

  All non-unionized positions will be converted to the new job classification system and negotiations for all (included) unionized positions will commence.

  Target date: end of December 1996

Summary of the Operating and Capital Budgets

1996-1997

Introduction

In order to attain financial and operational viability during this time of financial restraint, the Canadian Museum of Civilization Corporation intends to make every effort to reduce its operating costs while maximizing its revenues.

Government funding for the Corporation, excluding resources for custodial transfer, decreased from a high of $43.9 million in 1991-92 to $38.5 million in 1994-95. In addition, the level of planned government support will decrease to $28.9 million by 1997-98. This represents a reduction of $9.6 million or 25% from 1994-95. Further, the lack of any increases for inflation during this period reduced the real purchasing power of the Corporation's operating budget by an additional 10%, for a total reduction of 35% over this four-year period, thereby constraining resource flexibility and adding considerable difficulty to the management challenge. In addition the extension of the Program Review exercise into a fourth year will magnify the severity of the fiscal situation.

As mentioned in the Summary of the Corporate Plan, actions have been or will be taken to help the Corporation face these financial challenges. The results — already obtained or expected — of these actions are reflected in the Summary of the Operating and Capital Budgets.

Operating and Capital Budgets
1996-97

(in thousands of dollars)

	1994-95 Budget	1994-95 Actual	1994-95 Variance	1995-96 Budget	1995-96 Forecast	1995-96 Variance	1996-97 Budget
Collections and Information Access	6,468	6,123	345	6,443	6,051	392	5,648
Research	3,715	4,003	(288)	4,268	4,622	(354)	4,429
Exhibitions and Programmes	8,368	8,767	(399)	6,871	8,935	(2,064)	9,968
Public Affairs and Development	3,455	2,614	841	2,443	2,505	(62)	2,686
Museum Services	10,917	10,831	86	10,030	11,943	(1,913)	11,718
Accomodation	8,165	15,384	(7,219)	19,032	20,067	(1,035)	16,202
Canadian War Museum	3,961	3,770	191	4,371	3,852	519	3,490
Gross Budgetary Expenditures	**45,049**	**51,492**	**(6,443)**	**53,458**	**57,975**	**(4,517)**	**54,141**
Less Revenues of the Corporation	(6,923)	(7,914)	991	(7,254)	(9,000)	1,746	(10,041)
Total Budget Requirement	**38,126**	**43,578**	**(5,452)**	**46,204**	**48,975**	**(2,771)**	**44,100**

Operating Budget
1996-97

(in thousands of dollars)

	1994-95 Budget	1994-95 Actual	1994-95 Variance	1995-96 Budget	1995-96 Forecast	1995-96 Variance	1996-97 Budget
Collections and Information Access	5,968	6,123	(155)	6,443	6,053	392	5,648
Research	3,715	4,003	(288)	4,268	4,622	(354)	4,429
Exhibitions and Programmes	7,868	8,767	(899)	6,871	8,935	(2,064)	9,968
Public Affairs and Development	3,455	2,614	841	2,443	2,505	(62)	2,686
Museum Services	10,167	10,606	(439)	9,280	11,317	(2,037)	11,218
Accomodation	7,015	13,462	(6,447)	14,032	14,381	(349)	12,702
Canadian War Museum	3,861	3,770	91	4,271	3,852	419	3,340
Gross Budgetary Expenditures	**42,049**	**49,345**	**(7,296)**	**47,608**	**51,663**	**(4,055)**	**49,991**
Less Revenues of the Corporation	(6,923)	(7,914)	991	(7,254)	(9,000)	1,746	(10,041)
Total Budget Requirement	**35,126**	**41,431**	**(6,305)**	**40,354**	**42,663**	**(2,309)**	**39,950**

Capital Budget
1996-97

(in thousands of dollars)

	1994-95 Actual	1995-96 Budget	1996-97 Budget
Collections and Information Access	0	0	0
Research	0	0	0
Exhibitions and Programmes	0	0	0
Public Affairs and Development	0	0	0
Museum Services	225	750	500
Accomodation	1,922	5,000	3,500
Canadian War Museum	0	100	150
Total Capital Budget	**2,147**	**5,850**	**4,150**

Pro Forma Statement of Operations

for the period ending March 31
(in thousands of dollars)

	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1996-97 Budget	1997-98 Budget	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget
EXPENSES							
Personnel Costs	26,165	23,617	23,250	23,000	22,500	22,500	22,500
Restructuration Costs	1,487	0	0	0	0	0	0
Professional and Special Services	6,758	5,022	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Furniture and Fixtures	1,688	2,148	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Depreciation	2,460	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Protection Services	512	564	480	480	500	500	500
Exhibition and Design Fabrication	4,423	6,314	6,000	5,500	5,500	5,000	5,000
Marketing and Advertising	834	993	800	800	800	800	800
Freight and Cartage	968	1,367	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Collection Acquisitions	371	96	100	50	50	50	50
Repairs and Maintenance - Building	4,080	5,030	5,000	5,000	5,500	6,000	6,000
Repairs and Maintenance - Other	569	949	1,050	1,100	1,150	1,200	1,250
Utilities	1,953	2,206	2,300	2,450	2,500	2,550	2,600
Communications	774	935	850	850	850	850	825
Building Leases	1,599	1,522	1,500	1,100	1,200	1,300	1,300
Rentals	91	170	200	200	250	250	250
Cost of Goods Sold - Boutiques	1,160	1,135	972	1,014	1,056	1,127	1,127
Rental - Films	120	201	200	250	250	250	250
Other	96	61	125	125	125	125	125
Total	**56,108**	**55,830**	**54,327**	**53,419**	**53,731**	**54,002**	**54,077**
REVENUE							
CINÉPLUS	1,982	1,900	1,979	2,058	2,140	2,226	2,315
Boutique Sales	1,556	1,835	1,943	2,028	2,112	2,253	2,253
General Admission	1,258	1,845	1,927	2,010	2,094	2,234	2,234
Parking	618	655	667	696	725	773	773
Theatre	0	0	250	250	250	250	250
Facility Rentals and Food Services	532	795	854	925	1,001	1,092	1,171
Donations	258	289	500	1,000	2,000	2,250	2,250
Royalties	22	30	100	100	100	100	100
Publications	147	144	220	300	330	360	390
Other	1,541	1,506	1,601	1,875	1,875	1,875	1,875
Total	**7,914**	**9,000**	**10,041**	**11,242**	**12,627**	**13,413**	**13,611**
Excess of Expenses over Revenue	**48,194**	**46,830**	**44,286**	**42,177**	**41,104**	**40,589**	**40,466**

Pro Forma Balance Sheet

as of March 31
(in thousands of dollars)

	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1996-97 Budget	1997-98 Budget	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget
ASSETS							
Current							
Cash and Short Term Investments	13,108	12,460	11,057	9,700	9,000	8,500	8,000
Accounts Receivable	2,488	2,200	2,100	2,000	2,000	2,000	2,000
Inventories	1,245	1,250	1,250	1,200	1,200	1,200	1,200
Prepaid Expenses	93	100	100	100	100	100	100
	16,934	**16,010**	**14,507**	**13,000**	**12,300**	**11,800**	**11,300**
Deferred Charges	382	350	360	360	360	360	360
Restricted Cash and Investments	2,637	3,200	5,700	6,700	6,700	6,450	6,200
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Property and Equipment	10,496	13,383	14,033	13,500	13,000	13,000	13,000
	13,516	**16,934**	**20,094**	**20,561**	**20,061**	**19,811**	**19,561**
Total of Assets	**30,450**	**32,944**	**34,601**	**33,561**	**32,361**	**31,611**	**30,861**
LIABILITIES							
Current							
Accounts Payable and Accrued Liabilities	9,775	12,223	11,366	10,899	9,781	9,048	8,092
Deferred Revenue	3,050	3,550	6,100	7,000	7,100	6,800	6,600
	12,825	**15,773**	**17,466**	**17,899**	**16,881**	**15,848**	**14,692**
Accrued Employee Termination Benefits	2,028	2,200	2,350	2,450	2,700	2,900	3,100
Total of Liabilities	**14,853**	**17,973**	**19,816**	**20,349**	**19,581**	**18,748**	**17,792**
EQUITY							
Equity of Canada	15,597	14,971	14,785	13,212	12,780	12,863	13,069
Total Liabilities and Equity of Canada	**30,450**	**32,944**	**34,601**	**33,561**	**32,361**	**31,611**	**30,861**

Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

for the period ending March 31
(in thousands of dollars)

	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1996-97 Budget	1997-98 Budget	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget
Operating Activities							
Excess of Expenses over Revenue	(48,194)	(46,830)	(44,286)	(42,177)	(41,104)	(40,589)	(40,466)
Items not affecting Funds							
Depreciation	2,422	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Employee Termination Benefits	(151)	172	150	100	250	200	200
	(45,923)	**(43,158)**	**(40,636)**	**(38,577)**	**(37,354)**	**(36,889)**	**(36,766)**
Changes in Non-Cash Operating Assets and Liabilities	2,255	2,693	(717)	(417)	(1,018)	(783)	(906)
Funds Used for Operating Activities	**(43,668)**	**(40,465)**	**(41,353)**	**(38,994)**	**(38,372)**	**(37,672)**	**(37,672)**
Investing Activities							
Acquisition of capital assets	(2,147)	(6,387)	(4,150)	(2,967)	(3,000)	(3,500)	(3,500)
Financing Activities							
Parliamentary Appropriation	50,078	46,204	44,100	40,604	40,672	40,672	40,672
Increase in cash and short-term investments	**4,263**	**(648)**	**(1,403)**	**(1,357)**	**(700)**	**(500)**	**(500)**
Cash and short-term investments at beginning of year	8,845	13,108	12,460	11,057	9,700	9,000	8,500
Cash and short-term investments at end of year	**13,108**	**12,460**	**11,057**	**9,700**	**9,000**	**8,500**	**8,000**

Société du Musée canadien des civilisations

Résumé du Plan d'entreprise (1996-1997 à 2000-2001)
Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations (1996-1997)

Société du Musée canadien des civilisations

Musée canadien des civilisations
100, rue Laurier
C.P. 3100, succursale B
Hull (Québec) J8X 4H2

Musée canadien de la guerre
330, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0M8

Couverture :
le 29 octobre 1995 au MCC

Photo :
Section de la photographie, MCC

Publié par :
le Secrétariat de la Société

Canada

Table des matières

Page

Résumé du Plan d'entreprise 1996-1997 à 2000-2001

Introduction *5*

Profil de la Société *7*

- Mission 7
- Les musées 8
- Structure organisationnelle 9
- Affectation des ressources 10
- Relations avec le secteur privé et les gouvernements 10

Analyse de l'environnement *11*

- Examen des récents résultats financiers 11
- Examen du récent rendement opérationnel 11
- Examen de l'environnement externe 15
- Évaluation des ressources de la Société 19

Questions stratégiques, objectifs, stratégies, et résultats attendus *21*

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations 1996-1997

Introduction *31*

Budgets de fonctionnement et des immobilisations 1996-1997 *32*

Budget de fonctionnement 1996-1997 *33*

Budget des immobilisations 1996-1997 *33*

État pro forma des résultats d'exploitation *34*
— pour la période se terminant le 31 mars

Bilan pro forma *35*
— au 31 mars

État pro forma de l'évolution de la situation financière *36*
— pour la période se terminant le 31 mars

Résumé du Plan d'entreprise
1996-1997 à 2000-2001

Introduction

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) a un rôle critique à jouer pour sensibiliser les Canadiens à leur patrimoine et à leur identité nationale. Grâce à ses remarquables collections d'objets à valeur historique et culturelle, aux programmes qui y sont reliés, et à ses installations, la Société entend continuer à promouvoir le sens d'une identité et d'un patrimoine communs.

Depuis la constitution de la SMCC, en juillet 1990, le Conseil d'administration et la direction de la Société ont suivi de près le contexte économique dans lequel elle évolue, et ont prévu et relevé avec succès les défis considérables présentés par ce contexte. D'ici l'an 2001 au moins, ces défis seront encore plus importants.

Comme le gouvernement continue d'imposer des compressions financières et a annoncé en février 1995 d'importantes restrictions budgétaires, sans oublier l'annonce récente de la prolongation de l'Examen des programmes, la Société a l'intention de multiplier les efforts qu'elle déploie pour assurer sa viabilité financière et pour améliorer encore plus l'efficacité et l'efficience avec lesquelles elle mène ses activités.

La Société compte de plus en plus sur ses programmes de diffusion externe pour mettre ses collections d'objets et ses fonds de connaissances à la disposition de l'important groupe-cible qui se trouve ailleurs que dans la région de la capitale nationale. À cet égard, elle emploi tant des méthodes traditionnelles, comme les expositions itinérantes, les conférences, les publications et les reconstitutions militaires que, de plus en plus, des programmes innovateurs de diffusion externe par voie électronique.

Pour l'aider à remplir sa mission et à respecter les pratiques muséologiques établies, la Société a identifié des questions stratégiques. Pour répondre à ces questions, elle a établi des objectifs, des stratégies et des énoncés de résultats attendus qui devront être poursuivis durant la période de planification de 1996-1997 à 2000-2001.

Voici, en résumé, les questions stratégiques ainsi que les principaux objectifs et stratégies :

Excellence muséologique

Objectif

- Continuer à revoir les politiques de la Société en matière de collection d'artefacts et de recherche.

Principales stratégies

- Application de nouveaux indicateurs de rendement pour pouvoir évaluer avec plus de précision le succès des activités muséologiques fondamentales de la SMCC.
- Mise en œuvre des plans de développement à long terme des collections de la SMCC.
- Continuation du Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones.

Diffusion externe

Objectif

- Continuer le développement des capacités de diffusion externe de la Société.

Principales stratégies

- Élargissement du programme d'expositions itinérantes du Musée canadien des civilisations.
- Augmentation de l'utilisation des techniques électroniques nouvelles.
- Développement du site World Wide Web de la SMCC.

Conception commune de l'identité et du patrimoine canadiens

Objectif

- Faciliter la compréhension des questions d'unité canadienne par la sensibilisation des Canadiens à leur identité et à leur patrimoine communs.

Principales stratégies

- Poursuite des travaux pour l'achèvement des expositions à long terme de la salle du Canada et de la salle des Premiers Peuples.
- Achèvement des salles permanentes du Musée canadien de la guerre.
- Aménagement d'espaces d'exposition pour le Musée national de la poste au Musée canadien des civilisations.

Compréhension et dialogue interculturels

Objectif

- Promouvoir une plus grande compréhension et un meilleur dialogue interculturels.

Principales stratégies

- Maintien de programmes hors pair au Musée des enfants.
- Exécution de recherches sur l'histoire de communautés culturelles canadiennes spécifiques et élaboration de programmes et de produits d'information les touchant.
- Continuation de la présentation de diverses cultures.

Viabilité financière et opérationnelle

Objectif

- Continuer d'assurer la viabilité financière et opérationnelle de la Société

Principales stratégies

- Continuation de la maximisation et de l'augmentation de la production de recettes.
- Réponse aux compressions financières imposées par le gouvernement.
- Maintien de la priorité accordée aux activités de financement.

Profil de la Société

Mission

La Société du Musée canadien des civilisations est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées (Lois du Canada 1990, chapitre 3)* entrée en vigueur le 1er juillet 1990.

- La *Loi sur les musées* débute par la déclaration suivante :

«que le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures, et que chaque musée constitué par la présente loi

a) joue un rôle fondamental, seul ou en collaboration avec d'autres musées ou institutions analogues, dans la conservation et la promotion, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, du patrimoine du Canada et de tous ses peuples, de même que dans la constitution de la mémoire collective de tous les Canadiens et dans l'affirmation de l'identité canadienne; et

b) représente tant une source d'inspiration et de connaissance qu'un lieu de recherche et de divertissement qui appartient à tous les Canadiens, et offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous.»

- Plus précisément, la *Loi* énonce que la Société du Musée canadien des civilisations a pour mission :

«D'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent.»

La Société est responsable de la gestion du musée national d'histoire humaine du Canada, le Musée canadien des civilisations (MCC), et du musée national d'histoire militaire, le Musée canadien de la guerre (MCG), qui lui est affilié.

Le Musée canadien des civilisations est le plus grand et le plus populaire musée du Canada. Il aura attiré plus de 1 250 000 visiteurs en 1995-1996, alors que le Musée de la guerre avec ses expositions et ses programmes publics et commémoratifs en aura attirés plus de 200 000.

Les musées

Historique des musées gérés par la Société

Musée canadien des civilisations

- **1842** Fondation de la Commission géologique pour la province du Canada.
- **1877** Reconnaissance de la Commission géologique du Canada par le Parlement.
- **1910** Création d'une division d'anthropologie.
- **1911** Emménagement de la Commission géologique dans le nouvel édifice Commémoratif Victoria.
- **1927** Création, par une loi du Parlement, du Musée national du Canada
- **1950** Le Musée national du Canada coupe ses liens opérationnels avec la Commission géologique.
- **1968** Création de la Corporation des Musées nationaux du Canada comprenant quatre composantes, dont le Musée national de l'Homme.
- **1986** Le Musée national de l'Homme devient le Musée canadien des civilisations.
- **1989** Inauguration du nouveau Musée canadien des civilisations à Hull, au Québec.
- **1990** Création de la Société du Musée canadien des civilisations comprenant le Musée canadien des civilisations et son musée affilié, le Musée canadien de la guerre.
- **1996** *Attractions clés :*
  Grande Galerie
  Salle du Canada
  Salle des Premiers Peuples
  Salle des Arts et Traditions populaires
  Musée des enfants
  Galerie d'Art amérindien et inuit
  Salle des Expositions spéciales
  CINÉLUS — IMAX[md]/OMNIMAX[md]

Musée canadien de la guerre

- **1880** Établissement d'un musée militaire dans le manège militaire du Carré Cartier, à Ottawa (né d'un projet non officiel par les officiers de la milice de la garnison d'Ottawa).
- **1897** Fermeture de ce musée militaire.
- **1918** Le Conseil privé charge la Commission sur les documents et trophées militaires de chercher des locaux qui conviendraient à l'entreposage de documents et de trophées militaires.
- **1919** Élargissement du mandat de la Commission lui donnant les pouvoirs «de faire l'acquisition et de superviser la collection, l'acquisition, la préservation et le soin de n'importe quel artefact susceptible d'être conservé par le Musée canadien de la guerre..., et de monter des expositions d'images et de trophées militaires...».
- **1942** Ouverture du Musée canadien de la guerre dans l'Édifice des trophées de guerre.
- **1958** Le Musée canadien de la guerre devient une division du Musée national du Canada.
- **1967** Le Musée canadien de la guerre est relocalisé au 330, promenade Sussex, à Ottawa.
- **1982** Les réserves des collections du Musée canadien de la guerre sont transférées à la maison Vimy, à Ottawa, en Ontario.
- **1985** Le Musée canadien de la guerre devient «musée associé» au Musée national de l'Homme.
- **1990** Création de la Société du Musée canadien des civilisations qui désigne le Musée canadien de la guerre «musée affilié» au Musée canadien des civilisations.
- **1996** *Attractions clés :*
  Salle d'introduction
  Salle de la Première Guerre mondiale
  Salle des Héros
  Salle de la Seconde Guerre mondiale
  Salle de la Guerre de Corée
  Salle des Expositions spéciales
  Maison Vimy

Structure organisationnelle

La Société du musée canadien des civilisations est une société désignée dans la *Partie I* de l'*Annexe III* de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette désignation a des répercussions considérables sur la structure,les exigences en matière de rapport et les responsabilités de gestion de la Société.

Le Conseil d'administration de la Société fixe, de façon générale, l'orientation stratégique, les objectifs à long terme et les priorités de la Société. Le Conseil veille également à ce que la direction de la Société remplisse toute la gamme de ses responsabilités quant au fonctionnement efficace et efficient de l'organisme.

Les principales fonctions de la Société relèvent des collections, de la recherche et des expositions et programmes qui informent les visiteurs et les intéressent à divers aspects culturels du pays.

Pour atteindre ses buts, la Société exerce les activités suivantes :

Activités

- ***Accès aux collections et à l'information, MCC*** — les services de conservation et de bibliothèque ainsi que la gestion des collections et de l'information sur les artefacts.
- **Recherche, MCC** — la recherche exploratoire destinée à enrichir le fonds de connaissances scientifiques, et la recherche appliquée au développement des collections, des expositions, des publications et des programmes.
- ***Expositions et programmes, MCC*** — les expositions et les programmes éducatifs et culturels qui appuient les objectifs du MCC.
- ***Musée canadien de la guerre*** — affilié au MCC, le MCG s'intéresse particulièrement à l'histoire militaire du Canada et aux missions de maintien de la paix.
- ***Affaires publiques et développement**** — les relations avec les médias et le public, la publicité, le marketing, les événements spéciaux, les campagnes de financement, le développement, et la coordination des bénévoles.
- ***Services aux musées**** — la haute direction, la vérification et l'évaluation, les activités commerciales, les finances et l'administration, la gestion des ressources humaines et de l'informatique.
- ***Installations matérielles**** — services d'accueil et de protection, et de gestion des installations.

* Dont les activités touchent l'ensemble de la Société.

Affectation des ressources

Ressources de fonctionnement et d'immobilisation de la SMCC
(milliers de dollars)
Budget principal des dépenses

Activité	*1994-1995*	*1995-1996*	*1996-1997*	*Écart*
Accès aux collections et à l'information	6 011	6 443	5 648	(795)
Recherche	3 740	4 268	4 429	161
Expositions et programmes	8 678	6 871	9 968	3 097
Affaires publiques et développement	2 594	2 443	2 686	243
Services aux musées	12 063	10 030	11 718	1 688
Installations matérielles	19 990	19 032	16 202	(2 830)
Musée canadien de la guerre	3,693	4 371	3 490	(881)
Total	***56 769***	***53 458***	***54 141***	***683***
Moins recettes	***7 200***	***7 254***	***10 041***	***2 787***
Total du crédit budgétaire	***49 569***	***46 204***	***44 100***	***(2 104)***

Note: L'importante augmentation dans les Expositions et programmes est attribuable aux coûts d'aménagement d'expositions découlant de la phase II de la salle du Canada et de la salle des Premiers Peuples. L'importante diminution au niveau des installations matérielles est attribuable à l'achèvement de l'aménagement de base de la salle des Premiers Peuples. L'augmentation dans les Services aux musées est due au coût plus élevé de produire des recettes accrues.

Relations avec le secteur privé et les gouvernements

Partenariats avec le secteur privé

- La SMCC prévoit continuer à rechercher des partenariats avec le secteur privé comme moyen de réaliser ses objectifs et ses stratégies à long terme. Les alliances stratégiques qui ont été conclues avec les compagnies Digital Équipement du Canada et Kodak Canada seront maintenues.

Lois fédérales et provinciales

- En plus de la *Loi sur les musées*, la SMCC est assujettie à au moins 19 autres lois fédérales et provinciales. En voici quelques-unes : *Loi sur la gestion des finances publiques*, *Loi sur les langues officielles*; *Loi sur l'accès à l'information*; *Loi sur la protection des renseignements personnels*; *Loi sur les lieux et monuments historiques*, *Loi sur les subventions aux municipalités*, *Loi sur la pension de la fonction publique*, *Code canadien du travail*, *Loi sur la rémunération du secteur public*, l'*ALÉNA*, l'*Accord sur le commerce interne*, *Loi sur le droit d'auteur*, et *Loi sur l'exportation et l'importation de produits culturels*.

Financement et commandite du secteur privé

- Le Bureau de développement de la SMCC s'emploie à obtenir le soutien à long terme du secteur privé afin de financer l'achèvement des expositions au MCC, l'ajout d'espaces d'exposition et d'autres structures de diffusion au MCG, de même que pour divers autres projets muséologiques.

Organismes gouvernementaux et autres

- La SMCC met sur pied des programmes, des manifestations et des projets conjoints, à coûts partagés, avec des organismes comme : la Commission de la capitale nationale, le Centre national des arts, l'Office national du film, la Société canadienne des postes, les Affaires étrangères et commerce international, le ministère du Patrimoine canadien, la Défense nationale, les Anciens combattants, des ambassades, d'autres musées et des institutions étrangères. Alors qu'elle continue à mettre l'accent sur la technologie électronique et sur le tourisme, la SMCC se doit de travailler de concert avec tous les paliers de gouvernement.

Analyse de l'environnement

Examen des récents résultats financiers

Ressources de fonctionnement et d'immobilisation de la SMCC
(milliers de dollars)

Activité	*Budget 1995-1996*	*Prévisions 1995-1996*	*Écart*
Accès aux collections et à l'information	6 443	6 051	392
Recherche	4 268	4 622	(354)
Expositions et programmes	6 871	8 935	(2 064)
Affaires publiques et développement	2 443	2 505	(62)
Services aux musées	10 030	11 943	(1 913)
Installations matérielles	19 032	20 067	(1 035)
Musée canadien de la guerre	4 371	3 852	519
Total	***53 458***	***57 975***	**(4 517)**
Moins recettes	***(7 254)***	***(9 000)***	**1 746**
Total des écarts du crédit budgétaire	***46 204***	**48 975**	***(2 771)***

Examen du récent rendement opérationnel

Ce qui suit est un examen des résultats obtenus en 1995-1996 comparé à ceux qui avaient été prévus dans le Plan d'entreprise 1995-1996 à 1999-2000.

Objectif

Continuer à revoir les politiques de la Société en matière de collection d'artefacts et de recherche dans l'intention de rendre ses collections d'artefacts et les programmes qui s'y rattachent encore plus pertinents pour les Canadiens.

Résultats

Plans de développement des collections

- Des plans de développement des collections ont été élaborés. Ils seront approuvés en 1996-1997.

Cadre de mesure du rendement

- Un tel cadre est en voie d'élaboration.

Objectif

Enrichir les capacités de diffusion externe de la Société, en ayant recours à de nouvelles techniques électroniques et à d'autres moyens, afin d'accroître la mesure dans laquelle elle met son riche fonds de connaissances à la portée de ceux qui habitent à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Résultats

Numérisation des collections

- ***Images photographiées et numérisées***

Prévision	60 000
Nouvelle prévision	89 400

- Les résultats des deux premières années concordent avec les cibles fixées pour les trois premières années du plan de numérisation.

Production de CD

- *Jusqu'au bout : Les Canadiennes et la Deuxième Guerre mondiale* (Dossier Photo-CD) — date ciblée : juin 1995 — a paru en octobre 1995.
- *La Guerre en tableaux : Les artistes officiels de la Deuxième Guerre mondiale* (Dossier Photo-CD) — date ciblée : juin 1995 — a paru en octobre 1995.
- *Maya* (Dossier Photo-CD) — date ciblée : juin 1995 — a paru en octobre 1995.
- *Les Tsimshians : Du fond des âges* (CD-ROM) — date ciblée : juin 1995 — la version anglaise est en vente depuis novembre 1995 et la version française, depuis décembre 1995.
- CD-ROM sur les mâts totémiques de la côte nord-ouest du Pacifique — date ciblée : mai/juin 1995 — sera mis en vente en mai 1996.
- Sept photodisques professionnels dans la série «Musée» ont été produits en collaboration avec la société Corel.

Amélioration des services sur le World Wide Web

- 150 000 visites au site de la SMCC avaient été prévues pour 1995-1996. Ces projections ont été largement dépassées puisque les visites atteindront 55 000 par mois à la fin de 1995-1996.
- La SMCC multiplie et améliore les services offerts sur le World Wide Web en recourant à des technologies plus avancées et en offrant de nouvelles activités.
- Le développement du Musée virtuel de la Nouvelle-France a continué tel que prévu. Son ouverture est planifiée pour juillet 1996.

Développement de films IMAX™

- *Le mystère des Mayas* — date ciblée : avril 1995 — a été présenté, en première mondiale, au CINÉPLUS le 12 avril 1995.
- *Stormchasers* — date ciblée : septembre 1995 — a été complété en septembre 1995 et a été lancé dans plusieurs salles américaines.
- *Effets spéciaux*, produit par WGBH-Nova, — date ciblée : automne 1995 — la préproduction a été terminée en août 1995 et le tournage a débuté en octobre 1995.

Moyens traditionnels de diffusion externe

Expositions itinérantes	21
Publications	18
Articles et autres publications	40
Conférences	50
Artefacts prêtés	11 645

Kiosques du patrimoine

- En tout, un total de douze kiosques ont été vendus à diverses institutions canadiennes.

- Malheureusement, en raison des restrictions budgétaires découlant de l'Examen des programmes, le programme des kiosques a dû être abandonné.

Protocoles d'entente et de collaboration

- De nouveaux protocoles ont été conclus avec le Bureau du Secrétaire du Gouverneur général, le Bruce County Museum de Southhampton (Ontario); et le Provincial Museum of Alberta.

Centre nouveaux médias (originalement : Institut national du multimédia)

- Un accord a été conclu avec Digital Équipement du Canada pour l'établissement du Centre au MCC. Ce Centre comprendra des laboratoires de recherche et développement, une aire d'essais et de démonstrations auprès du public, des services de création, d'archives et de diffusion axés sur l'inforoute.

Reconstitution d'événements historiques à l'extérieur de la région de la capitale nationale

- Une reconstitution historique pour marquer le 250e anniversaire du siège de Louisbourg s'est déroulée en juillet 1995 devant 80 000 spectateurs. En collaboration avec le secteur privé, la SMCC a préparé un documentaire que l'on commercialise auprès de l'industrie de la radiotélédiffusion.

Objectif

Promouvoir chez les Canadiens un sens de leur identité et de leur patrimoine communs.

Résultats

Fréquentation 1995-1996

- ***MCC***

Prévision	1 250 000
Nouvelle prévision	1 360 000

- ***MCG***

Prévision	200 000
Nouvelle prévision	200 000

Achèvement des expositions

- ***MCC***

Les travaux d'aménagement de la salle du Canada ont continué à progresser conformément à l'échéancier. L'église St-Onuphrius et les installations ferroviaires (salle du Canadien Pacifique) seront inaugurées, tel que prévu, à l'été 1996.

- ***MCG***

Tel que prévu, la Salle des Héros et l'exposition *Victoire* ont été inaugurées en mai 1995.

Commémoration du 50e anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale

- Le programme commémoratif présenté par le MCG, en mai 1995, a remporté un franc succès.

Objectif

Promouvoir la compréhension et le dialogue interculturels.

Résultats

Musée des enfants

- ***Fréquentation 1995-1996***

Prévision	275 000
Nouvelle prévision	350 000

Programmes Cultures Canada et Voir et entendre le monde

- ***Fréquentation 1995-1996***

	Voir et entendre le monde	*Cultures Canada*
Prévision	5 500	4 500
Réel	1 305	4 215

- Ces programmes font actuellement l'objet d'un examen critique visant à en améliorer les résultats.

Salle des Premiers Peuples

- Priorité a été accordée aux travaux de recherche reliés à cette salle. Un plan conceptuel préliminaire a été établi et l'aménagement architectural de base devrait être terminé en mars 1996.

Recherche

- En vue des expositions spéciales à venir, les chercheurs ont poursuivi leurs travaux sur les communautés originaires de la Russie, de l'Indochine, du Moyen-Orient, de la Scandinavie et de l'Italie.

Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones

- La quête pour obtenir l'accréditation universitaire du programme a été couronnée de succès : une entente a été signée avec le Saskatchewan Indian Federated College. Les étudiants inscrits à ce collège pourront se voir créditer des cours en suivant le programme de formation de huit mois offert par la SMCC.
- Un programme de formation de court terme a aussi été mis sur pied afin de faciliter la participation de membres des communautés inuit : trois Inuit y ont participé.

Jardin zen japonais

- Le MCC s'est associé avec le gouvernement japonais et l'Association commémorative pour l'Exposition universelle de 1970 au Japon dans le but de concevoir et d'aménager ce style de jardin sur son site; il a été inauguré le 22 septembre 1995.

Expositions — Galerie d'Art amérindien et inuit

- Comme prévu, sept expositions ont été présentées dans cette galerie. Elles ont été très populaires.

Objectif

Continuer à veiller à la viabilité financière et opérationnelle de la Société.

Résultats

Financement pluriannuel

- En raison du contexte financier actuel et des mesures prises par le gouvernement pour réduire le déficit (Examen des programmes), les discussions sur les modalités de financement pluriannuel ont été provisoirement suspendues.

- ***Commercialisation de nouveaux produits***

  56 des 200 meilleurs produits vendus dans les boutiques du MCC ont été produits par la SMCC. Les recettes prévues pour 1995-1996 sont de 236 344 $.

Réduction des effectifs

- En réponse à l'Examen des programmes, tous les programmes visant à réduire les effectifs ont été mis en place et menés à terme, comme prévu, en mars/avril 1995.
- Comme prévu, des programmes de réorganisation et de réorientation ont aussi été mis en œuvre et menés à terme au cours des six premiers mois de 1995-1996.

Augmentation des recettes 1995-1996

- ***Recettes***

Prévision	7 200 000 $
Nouvelle prévision	9 000 000 $

Il s'agit là de la plus forte augmentation de recettes jamais rapportée par la SMCC

- ***Programme d'adhésion au MCC***

Prévision	75 000 $
Nouvelle prévision	42 000 $

1995-1996 étant la première année d'existence de ce programme, on se rend compte, rétrospectivement, que les objectifs de rendement étaient trop optimistes à court terme. On considère néanmoins qu'il est un succès puisqu'il compte plus de 2 400 membres auxquels se joignent sans cesse de nouveaux intéressés.

- ***Catalogue de commande postale/«Cyberboutique»***

En raison du coût élevé et des rendements nets estimés d'un catalogue, la SMCC a modifié sa stratégie et ouvert la «Cyberboutique». Ce service est offert, sur le site World Wide Web, depuis le 14 décembre 1995.

- ***Révision des droits d'entrée et adoption de nouvelles règles***

Comme prévu, la majoration des droits d'entrée aux musées et au CINÉPLUS augmenteront les recettes de 500 000 $.

Cette augmentation est principalement due à l'adoption d'un droit d'entrée de 3 00 $ pour les enfants de deux à douze ans ainsi qu'à une hausse de fréquentation.

- ***Programme de suggestions des employés***

60 suggestions ont été reçues.

- ***Plan de génération de revenus***

Le plan a été distribué à tous les employés à la date prévue, soit le 10 avril 1995.

Passons le flambeau — MCG

- Des contributions élevées ont été promises dans le cadre de cette campagne de financement. Des dons importants ont été faits par la Banque Royale du Canada, l'Aérospatiale, SNC-Lavalin, Lockheed-Martin, la Banque canadienne impériale de commerce, d'importantes fondations canadiennes, entre autres, celles d'Eaton, de J.P. Bickell et de la famille Molson, de même que de nombreux dons de particuliers.

Installations du MCG

- La proposition faite par la SMCC en vue d'obtenir le site du Centre d'essais techniques du ministère de la Défense nationale n'a pas abouti. Deux emplacements ont été étudiés et évalués, mais n'ont pas été retenus pour diverses raisons. On est présentement à évaluer un autre site dans la région de la capitale nationale.

Examen de l'environnement externe

Unité et identité nationales

Il est ressorti du référendum tenu au Québec que l'unité nationale est l'élément de l'environnement externe le plus important pour la Société du Musée canadien des civilisations. Sa plus grande composante, le Musée canadien des civilisations, est le seul musée fédéral qui se trouve au Québec et, comme on a pu le constater, il s'avère un symbole puissant pour les partisans du fédéralisme dans la région de la capitale du Canada.

Par ses expositions et ses programmes, la Société est en mesure d'expliquer à la population canadienne son passé et son présent, d'une manière créative et dynamique, tout en l'aidant à se préparer à l'avenir. La Société peut donc apporter une contribution significative à l'égard des objectifs du gouvernement fédéral en matière d'identité et d'unité canadiennes. Toutefois, la Société éprouve de la difficulté à y parvenir parce que certaines salles d'exposition du Musée canadien des civilisations, qui devraient représenter toute l'étendue de l'expérience canadienne, sont inachevées. Par conséquent, les travaux d'achèvement de ces salles doivent demeurer une priorité.

Restrictions financières

Le financement consenti par le gouvernement à la Société du Musée canadien des civilisations, excluant les ressources du transfert des immobilisations, est passé de son niveau maximal de 43,9 millions de dollars en 1991-1992 à 38,5 millions de dollars en 1994-1995. On prévoit d'ailleurs que le soutien gouvernemental continuera de décliner pour se chiffrer à 28,9 millions de dollars d'ici 1997-1998. Ces chiffres représentent une réduction de 9,6 millions de dollars, ou 25 p. 100, de 1994-1995 et, comme on n'a pas tenu compte de la hausse de l'inflation pendant la période visée, le pouvoir d'achat réel du budget de fonctionnement de la Société a, en fait, accusé une baisse de 10 p. 100, soit une diminution totale de 35 p. 100 sur la période de quatre ans, ce qui réduit la flexibilité des ressources et pose une difficulté considérable au niveau de la gestion. De plus, la prolongation pendant une quatrième année de l'Examen des programmes va aggraver davantage ce contexte économique déjà austère.

Par ailleurs, la réduction des paiements de transfert aux musées, prévue dans le cadre du Programme d'aide aux musées, a eu pour effet d'affaiblir la capacité des petits établissements d'assumer les coûts associés à la présentation d'expositions itinérantes, ayant ainsi une incidence négative sur le programme des expositions itinérantes de la Société puisque cette dernière sera de plus en plus contrainte de renoncer à recouvrer des coûts des établissements plus petits qui n'ont plus les moyens de payer pour ses services.

En outre, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine a fondamentalement modifié son mandat en raison des compressions budgétaires et de l'évolution rapide de la technologie. Son système actuel de gestion des collections cessera d'être offert à compter du 31 mars 1998. Ce qui signifie que la Société dispose de très peu de temps pour étudier, élaborer et mettre sur pied son propre système de gestion de base de données sur les collections et ce, à ses propres frais.

La Société a fait face à ces difficultés en ne cessant d'analyser ses activités et de repérer des occasions d'en rehausser l'efficacité. Elle a :

- aboli certains postes à la suite de consolidations organisationnelles;
- réduit le personnel à plein temps de 15 p. 100 (68 postes) vers la fin de l'exercice 1994-1995 et au début de l'exercice 1995-1996 grâce à l'adoption de programmes de retraite anticipée et de départ volontaire, et d'autres réductions sectorielles de postes; et
- adapté des applications techniques afin de réduire les coûts d'exploitation.

Pour surmonter les contraintes qui lui seront imposées par les restrictions financières pendant cette période de planification, la SMCC devra continuer à :

- rationaliser ses activités;
- analyser ses priorités;
- augmenter ses recettes;
- redistribuer ses ressources en fonction de l'urgence des projets et des objectifs à réaliser; et
- intensifier ses activités de financement.

Reprise économique

Parmi les facteurs qui ont nuit à l'augmentation des dépenses de consommation et de la confiance des consommateurs en 1995-1996, il faut noter :

- la prorogation de la *Loi sur la rémunération du secteur public*;
- les nombreuses pertes d'emplois au sein du gouvernement et du secteur privé dans la région de la capitale nationale;
- les compressions imposées par tous les niveaux de gouvernement qui ont en grande partie annulé la reprise dans le secteur privé; et
- l'incertitude provoquée par le référendum tenu au Québec.

Cependant, certains facteurs ont eu une influence positive sur la reprise économique de 1995-1996. Ces facteurs sont :

- des taux d'intérêt moins élevés;
- la faiblesse du dollar canadien par rapport à la devise américaine qui devrait contribuer à stimuler le tourisme au Canada, tant chez les Canadiens qu'auprès des étrangers;
- l'achèvement de la restructuration de la plupart de sociétés privées; et
- une augmentation marquée de la rentabilité des entreprises canadiennes attendue d'ici la fin de 1995-1996.

La Société du Musée canadien des civilisations a malgré tout enregistré une augmentation de son achalandage et de ses recettes grâce à une approche dynamique et bien ciblée de ses programmes et services.

Même s'il s'avère toujours difficile d'obtenir des parrainages du secteur privé, la Société a quand même conclu, en 1995-1996, une entente de commandite avec la Société de bienfaisance Canadien Pacifique en ce qui a trait à la salle du Canada.

La Société a pris trois mesures importantes afin d'améliorer ses performances dans ce domaine :

- un Vice-président du Développement a été engagé;
- la Division du développement a été réorganisée de façon à mieux correspondre aux attentes du secteur privé; et
- *Passons le flambeau*, une campagne de financement, a été lancé par les Amis du MCG dans le but de financer un important projet d'agrandissement de l'édifice de la promenade Sussex.

Fréquentation des musées

Les musées canadiens ont réussi à attirer de nombreux visiteurs malgré la concurrence serrée que leur livrent les autres types de divertissements et, à nouveau, le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre ont attiré un nombre record de visiteurs.

Malgré le contexte d'austérité financière et la situation économique dans la région de la capitale nationale, on prévoit que l'intérêt et le soutien que le public prête à la Société du Musée canadien des civilisations continueront d'augmenter au cours de la période de planification. En fait, le Plan d'entreprise prévoit que les niveaux de fréquentation continueront d'augmenter régulièrement pour atteindre 2 000 000 en 1999-2000.

Les raisons qui justifient de telles attentes sont les suivantes :

- l'ouverture du nouveau casino de Hull qui prévoit accueillir 1,8 million de visiteurs pendant sa première année d'activité;
- l'inauguration graduelle des nouveaux espaces d'exposition à long terme dans la salle du Canada et dans la salle des Premiers Peuples;
- l'expansion des programmes extérieurs du Musée des enfants;
- l'accès au public, à longueur d'année, des installations d'entreposage et des programmes au MCG; et
- la reconnaissance du MCC comme établissement muséologique de calibre mondial et la réputation d'excellence muséologique de la SMCC.

Évolution démographique

La population du Canada est de plus en plus diversifiée.

Origine ethnique	*1986*	*2001*	*2016*
Britannique	49,4%	44,4%	40,9%
Française	32,5%	29,6%	27,2%
Autre	18,1%	26%	31,9%

Note: Les origines des groupes français et britannique tiennent compte des origines diverses
Source: TEEGA Research Consultants.

À titre d'organisme responsable des musées nationaux consacrés à l'histoire humaine et au patrimoine militaire qui ont pour objectif d'être des musées pour ***tous les Canadiens***, la Société du Musée canadien des civilisations occupe une position privilégiée pour s'affirmer comme chef de file et devenir un modèle dans le monde qui évolue rapidement. Le défi de la Société consiste à trouver une manière de représenter ***tous les Canadiens*** alors que les grandes tendances en matière de diversité culturelle rendent cette conception de plus en plus importante et difficile à réaliser. Pour contribuer de façon significative à la promotion de l'unité et de l'identité canadiennes, la Société doit disposer d'installations muséologiques complètes qui lui permettent de représenter toutes les régions du Canada et qui reflètent ainsi que tous les aspects du patrimoine militaire canadien.

Technologies

Les technologies informatiques deviennent de plus en plus familières à l'ensemble de la population, particulièrement chez les jeunes Canadiens et Canadiennes.

	1994	*1995*	*Variation en %*
Foyers canadiens dotés d'ordinateurs	2 600 000	3 200 000	23
Canadiens possédant des modems	872 000	1 400 000	61
Canadiens branchés sur l'Internet	S/O	3 400 000	

Source : Statistique Canada

Les progrès réalisés sur le plan technique sont tels que les musées ne sont plus des endroits où les gens doivent se rendre en personne. Cette caractéristique changeante de la clientèle actuelle des musées et l'essor prévu de l'ordinoculture contraignent la Société du Musée canadien des civilisations à changer la manière dont elle s'acquitte de sa mission. La technologie est aujourd'hui la source de nouveaux défis et crée des possibilités inimaginables de transporter le musée et les connaissances et ressources qu'il possède jusqu'aux gens, dans leurs communautés et leurs foyers.

Dans les années 1990 et au siècle prochain, la Société doit aller au-delà de la réorganisation et accéder à la métamorphose rendue possible par les technologies d'information. Le but visé ne devrait pas être limité au simple contrôle des coûts, mais englober la transformation radicale du service à la clientèle et de s'adapter et d'innover. La Société a pris les moyens nécessaires pour mettre en circulation des quantités massives de contenu sur l'autoroute de l'information, et elle entend demeurer un chef de file canadien dans ce type de service muséal. Les tendances observées récemment dans la fréquentation du site World Wide Web de la Société semblent indiquer qu'il s'agit là d'une formule gagnante.

Premières Nations

Les questions concernant la situation des Premières Nations du Canada continuent d'évoluer et retiennent de plus en plus l'attention des médias. La couverture médiatique de questions complexes comme l'autonomie gouvernementale et les revendications territoriales a sensibilisé le public à la culture et aux traditions autochtones pour le patrimoine canadien. La Société du Musée canadien des civilisations occupe une place de choix qui lui permet de faire beaucoup dans ce domaine en prenant part à l'éducation de la population canadienne quant aux questions autochtones et à la préservation des cultures autochtones.

Le Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones, introduit en 1993-1994, a eu beaucoup de succès et continue à susciter l'intérêt des communautés autochtones dans tout le pays. Ce programme permet aux stagiaires autochtones de maîtriser diverses pratiques muséales et de partager leur expérience aussi bien avec leurs collègues qu'avec le personnel de la Société. Il permet également à la Société de tisser et d'entretenir des rapports fructueux avec les communautés et les musées autochtones. Jusqu'à présent, 21 participants autochtones ont suivi une formation au sein de la Société.

En outre, le Musée canadien des civilisations collabore étroitement avec le volet autochtone de Rescol (réseau scolaire canadien) dans le cadre d'une série de projets.

La Société a toujours été très consciente de l'incidence que le règlement des revendications territoriales des Nisga'a de la Colombie-Britannique pourrait avoir sur ses collections et ses programmes. Les Nisga'a demandent la restitution de certains biens culturels d'origine nisga'a détenus par des musées fédéraux et provinciaux. La Société a participé aux négociations avec les Nisga'a et examine toutes les répercussions juridiques éventuelles de cette question par rapport à sa loi habilitante, la *Loi sur les musées*, ainsi que toutes les conséquences financières d'importants projets de restitution.

Évaluation des ressources de la Société

La Société du Musée canadien des civilisations, à l'instar des autres organismes gouvernementaux, éprouve les conséquences de réductions budgétaires répétées et continue de devoir trouver des moyens de faire face à ses contraintes de financement et à ses priorités alors que ses ressources diminuent. Compte tenu de ce contexte, la Société a effectué une analyse des points forts et des contraintes de son organisation.

Points forts de la Société

- Sa réputation d'excellence en muséologie.
- L'architecture et le site exceptionnels du MCC.
- Ses importantes collections dans les domaines de l'archeologie, des cultures autochtones, de la philatélie, et de l'art, des médailles et des véhicules militaires.
- Une grande variété d'expositions et de programmes innovateurs.
- La très grande popularité du Musée des enfants.
- Le cinéma IMAX[md]/OMNIMAX[md] — le CINÉPLUS — une attraction toujours très populaire.
- L'ajout récent, au MCG, de nouvelles salles d'exposition couvrant les années postérieures à la Seconde Guerre mondiale.
- Une infrastructure permettant la diffusion électronique de programmes au moyen de technologies d'avant-garde.
- Sa culture interne qui se développe de plus en plus et qui devrait lui permettre de mettre au point des méthodes innovatrices de gestion des programmes et de nouveaux modes de financement.

Contraintes de la Société

Restrictions législatives et réglementaires

- La *Loi sur la rémunération du secteur public* empêche la SMCC de s'établir comme société d'État à part entière. L'entrée en vigueur de cette loi a eu pour effet de retirer à la SMCC ses pouvoirs de négociation avec les syndicats à titre d'employeur distinct ce qui a résulté en des recours aux tribunaux qui ont coûté plus de 100 000 $ à la SMCC, sans parler des entraves à la prise de décision patronale-syndicale. Ces questions de relations de travail sont critiques à la mise en œuvre des stratégies internes qui influent sur la viabilité financière de la SMCC alors que celle-ci entre dans la deuxième année de l'Examen des programmes.
- On estime que les coûts d'enregistrement annuel qui seront dorénavant exigés en vertu de la *Loi sur les armes à feu* s'élèveront à 180 000 $ et qu'il faudra annuellement allouer deux employés à plein temps pour satisfaire les exigences réglementaires qui découlent de la nouvelle loi.
- L' *Entente sur le commerce intérieur* alourdira le fardeau administratif de la SMCC en la contraignant à suivre des formalités d'adjudication qui exigent beaucoup d'effort et de temps pour un volume de marchés extrêmement limité. On estime qu'il faudra deux employés à plein temps pour veiller au respect de toutes les modalités de la nouvelle entente, y compris les accablantes exigences visant les déclarations.
- La SMCC tente d'obtenir la reconnaissance de ces augmentations de coûts non discrétionnaires et demande qu'une compensation lui soit versée ou que les lois soient modifiées pour qu'elle n'y soit plus assujettie.

Plans de développement des collections

- Dans le passé, la SMCC n'avait pas de plan fixe de développement des collections pour la guider. Cette situation revêt une importance plus cruciale compte tenu de l'élimination des budgets consacrés aux acquisitions. Par conséquent, d'ici la fin de l'exercice 1996, la SMCC aura adopté des plans de développement des collections qui guideront ses activités d'acquisition et d'aliénation dans les années à venir.

Espaces d'exposition inachevés au MCC

- Les espaces d'exposition inachevés au MCC sont une des grandes faiblesses de la SMCC. Des progrès considérables ont été réalisés à cet égard au cours des cinq dernières années en raison d'un redistribution systématique des ressources. Cependant, la salle du Canada n'est pas terminée, et seul l'aménagement de base de la salle des Premiers Peuples sera terminé d'ici le 31 mars 1996.

Installations du MCG

- Le potentiel du MCG est gravement menacé par le manque d'installations adéquates ce qui fait obstacle à la préservation en bonne et due forme des collections du patrimoine militaire national ainsi qu'à leur présentation au public avec des programmes éducatifs appropriés. La SMCC continue d'explorer diverses possibilités pour arriver à résoudre ce problème d'espace y compris des nouveaux locaux pour les collections entreposées à la maison Vimy.

Questions de propriété non résolues

- La SMCC a assumé la responsabilité de la collection du Musée national de la poste (MNP) et de la collection d'œuvres d'art du Programme d'aide des Forces canadiennes aux artistes civils (PAFCAC), mais les titres de propriété officiels ne lui ont jamais été cédés. Ces questions de propriété entre la SMCC, la Société canadienne des postes et la Défense nationale doivent être réglées.

Augmentation des recettes

- La SMCC ne s'est pas suffisamment efforcée, jusqu'à maintenant, d'exploiter ses points forts pour augmenter ses recettes nettes. Cependant, un esprit d'entreprise se développe peu à peu et s'inscrit dans une optique beaucoup plus commerciale.

Questions stratégiques, objectifs, stratégies, et résultats attendus

Question stratégique

Excellence muséologique

L'excellence muséologique est la pierre angulaire de la Société du Musée canadien des civilisations et les collections de ses musées — le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre — sont sa force principale. Les collections et la recherche forment l'assise pour faire face à toutes les autres questions stratégiques. La recherche et les expositions sont indispensables pour comprendre le patrimoine du Canada. Des choix judicieux et des aliénations d'objets faits de façon à enrichir les collections sont également une fonction fondamentale du Musée canadien des civilisations et du Musée canadien de la guerre. Les normes les plus élevées en matière de recherche, d'exposition, d'interprétation, de conservation, de manutention, d'entreposage et de documentation des collections reflètent l'importance de ces trésors pour la nation et pour les générations à venir. La Société doit continuer à viser l'excellence muséologique dans toutes ses activités afin de réaliser sa mission.

Objectif

Continuer à revoir les politiques de la Société en matière de collection d'artefacts et de recherche dans l'intention de rendre ses collections d'artefacts et les programmes qui s'y rattachent encore plus accessibles et pertinents pour les Canadiens.

Stratégies

- Mise en œuvre des plans de développement à long terme des collections.
- Production de documents sur les collections qui soient accessibles, détaillés, exacts et à propos.
- Règlement de la question de la propriété des collections du Musée national de la poste — collections venant la Société canadienne des postes (SCP) et de la collection d'œuvres d'art du Programme d'aide des Forces armées canadiennes aux artistes civils (PAFCAC).
- Application de nouveaux indicateurs de rendement pour pouvoir évaluer avec plus de précision le succès des activités muséologiques fondamentales de la SMCC.
- Continuation du Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones.
- Maintien des niveaux de la recherche pour rehausser la valeur et l'information tirées des collections existantes en ce qui a trait à l'achèvement de la salle du Canada et à l'aménagement de base de la salle des Premiers Peuples et du Musée national de la poste.

Résultats attendus

Collections

- ***Plans de développement des collections***

  Approbation en 1996-1997.

- ***Nouveau système informatisé de gestion des collections à l'échelle de la SMCC***

  Une évaluation des besoins sera entreprise. Cette évaluation sera terminée d'ici mars 1997.

- ***Propriété de collections***

  SCP, règlement prévu : juillet 1996
  PAFCAC, règlement prévu : janvier 1997

Recherche

- ***Cadre de mesure du rendement pour les activités muséologiques fondamentales de la SMCC.***

  Mise au point et approbation en 1996-1997.

- ***Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones***

  Le programme sera maintenu et six à huit Autochtones y participeront chaque année.

Projets de recherche	*Salle du Canada*	*Salle des Premiers Peuples*
1996-97	10	14
1997-98	5	13
1998-99	3	10

Question stratégique

Diffusion externe

Pour atteindre ses objectifs, la Société du Musée canadien des civilisations compte améliorer tout particulièrement ses capacités de diffusion externe — tant par voies techniques qu'en utilisant les moyens traditionnels — afin de rendre ses collections, ses programmes et les fonds de connaissance qui s'y rattachent plus accessibles aux Canadiens.

L'accent sera mis sur le site World Wide Web de la Société et sur la numérisation des collections afin de permettre à la Société d'offrir une variété de connaissances approfondies, intéressantes et facilement accessibles aux Canadiens et aux étrangers qu'ils soient du grand public, de groupes d'intérêt spécialisés ou du secteur de l'éducation.

Objectif

Enrichir les capacités de diffusion externe de la Société, en ayant recours à des nouvelles techniques électroniques et à d'autres moyens, afin d'accroître la mesure dans laquelle elle met son riche fonds de connaissances à la portée de ceux qui habitent à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Stratégies

- Développement du site World Wide Web de la SMCC.
- Poursuite de l'élaboration du Musée de la Nouvelle-France comme élément du site World Wide Web.
- Élaboration conjointe avec Rescol de programmes bilingues d'accès à des modules d'apprentissage sur le patrimoine canadien pouvant être consultés, par les étudiants, depuis tous les coins du pays.
- Augmentation des niveaux actuels du programme des expositions itinérantes du MCC.
- Maintien, au même niveau, du volume d'édition sur support traditionnel (non électronique).
- Augmentation de l'utilisation des techniques électroniques nouvelles afin de rendre les collections encore plus accessibles.
- Continuation de la numérisation des collections afin d'en faciliter l'accès et de permettre la mise au point d'autres produits d'information basés sur ces collections.

Continuation de négociations de protocoles d'entente et de collaboration avec d'autres musées et établissements canadiens et étrangers.

Résultats attendus

Site World Wide Web de la SMCC 1996-1997

- 1 200 écrans bilingues seront ajoutés.
- Le nombre d'écrans sera de 3 100.
- 200 000 visites électroniques sont prévues.
- Le Musée de la Nouvelle-France — un musée sans mur — sera ajouté.

Coopération avec Rescol

- Les négociations avec Rescol et l'élaboration des modules d'apprentissage seront terminées d'ici décembre 1996.

Production de CD 1996-1997

- Le CD-ROM sur les mâts totémiques de la côte nord-ouest du Pacifique paraîtra en mai 1996.
- *Timbres* (CD-ROM) paraîtra en mars 1997.
- *Arctic Journeys* (CD-ROM), produit en collaboration avec une coopérative Inuit, un promoteur du secteur privé et cinq autres organismes fédéraux, paraîtra à l'été 1996.
- Trois nouveaux photodisques (CD-ROM) de qualité professionnelle de la série «Musée», produit avec Corel, sortiront.
- Les sujets des disques CD aux fins de diffusion externe qui seront produits en 1996-1997 ne sont pas encore déterminés. Les résultats d'une analyse du marché actuellement en cours sont attendus avant que les sujets soient finalisés.

Expositions itinérantes — MCC

1995-96	6
1996-97	8
1997-98	7
1998-99	7
1999-00	8
2000-01	8

Publications 1996-1997

- Au moins 18 livres seront publiés.

Numérisation des collections 1996-1997

- 40 000 saisies électroniques de documents de bibliothèque en grand format existants seront faites.
- 7 000 nouvelles photographies et balayages seront faits.
- 250 000 éléments-images existeront.

Protocoles d'entente et de collaboration

- Cinq protocoles seront signés en 1996-1997.

Musée national de la poste (MNP)

- Le MNP reprendra, en 1996-1997, son programme de diffusion externe destiné aux écoles.

Question stratégique

Conception commune de l'identité et du patrimoine canadiens

La Société du Musée canadien des civilisations peut apporter une contribution importante à l'identité et à l'unité canadiennes en préconisant auprès des Canadiens une plus grande compréhension du patrimoine et de la culture du pays.

Un aspect important des efforts de la Société à cet égard sera l'achèvement des espaces d'exposition qui sont actuellement inachevés au Musée canadien des civilisations, en accordant une attention et une priorité particulières à la salle du Canada, ce qui lui permettra de mieux représenter le patrimoine du Canada en entier, et particulièrement celui de l'Ouest et du Nord du pays.

Outre les nouveaux espaces récemment ajoutés au Musée canadien de la guerre, on entreprendra la réfection systématique des plus vieilles expositions dans le bâtiment ce qui permettra la présentation d'artefacts jamais révélés auparavant. Ces mesures permettront de donner une perspective plus complète et exhaustive de l'histoire militaire du Canada.

Objectif

Faciliter la compréhension des questions d'unité canadienne par la sensibilisation des Canadiens à leur identité et à leur patrimoine communs.

Stratégies

- Achèvement de la recherche pour les expositions à long terme de la salle du Canada et la salle des Premiers Peuples.
- Achèvement des expositions dans la salle du Canada afin que toutes les régions du pays y soient représentées.
- Continuation des vastes consultations auprès des communautés autochtones au sujet de la représentation de leur histoire dans la future salle des Premiers Peuples.
- Achèvement des salles d'expositions à long terme au MCG.
- Exécution de recherches et élaboration de programmes et de produits d'information qui reflètent une conception commune de l'expérience, de l'identité et du patrimoine canadiens et renforcent le contenu canadien au MCC.
- Achèvement de la recherche et de l'installation des premières expositions temporaires dans la salle des Premiers Peuples.
- Planification de la rénovation des salles de l'avant-Première Guerre mondiale et de la Seconde Guerre mondiale du MCG.
- Planification pour l'entreposage et l'exposition des collections du Musée national de la poste au MCC.

Résultats attendus

Objectifs de fréquentation

	MCC	*MCG*	*Total*
□ **1996-97**	1 525 000	200 000	1 725 000
□ **1997-98**	1 600 000	200 000	1 800 000
□ **1998-99**	1 675 000	200 000	1 875 000
□ **1999-00**	1 750 000	250 000	2 000 000
□ **2000-01**	1 750 000	250 000	2 000 000

Dates d'achèvement prévues pour les expositions à long terme

□ *MCC - Salle du Canada*	*1996*	*1997*	*1998*
Église St-Onuphrius (Alberta)	Juin		
Salle CP (Ontario/Saskatchewan)	Juillet		
Le blé roi (Saskatchewan)		x	
La vie au travail (Manitoba)		x	
Les ressources naturelles (Alberta)		x	
La diversité culturelle (Manitoba)		x	
La religion (Prairies)		x	
Les sports et les loisirs (Manitoba)		x	
Les collectivités côtières (C.-B.)			x
Visions du nord (T.N.-O. et Yukon)			x
Bordure du Pacifique (C.-B.)			x
□ *MCC - Salle des Premiers Peuples*			
Plan d'aménagement de base (complété et mis en œuvre)		x	
□ *MCG*			
Gardiens de la paix du Canada	Juin		

Expositions temporaires (identité et patrimoine)

	MCC	*MCG*
□ **1996-97**	18	1
□ **1997-98**	20	4
□ **1998-99**	17	2
□ **1999-00**	14	2
□ **2000-01**	12	1

□ Trois expositions temporaires seront présentées dans la salle des Premiers Peuples à compter de juin 1996.

Programmes publics

□ *Les chemins de l'Ouest*, sera le thème de la programmation de l'été 1996 sur l'Esplanade du MCC.

□ *L'aventure canadienne*, un spectacle son et lumière sera présenté à compter de juin 1996 au MCC.

□ La maison Vimy ouvrira ses portes au public en mai, juillet et novembre 1996.

Plan triennal d'expositions – MCG

□ La planification pour la rénovation des salles de l'avant-Première Guerre mondiale sera terminée d'ici mars 1997.

□ La réfection des installations d'entreposage à la maison Vimy sera terminée d'ici mars 1997.

□ Ceci complétera le plan triennal.

Musée national de la poste 1996-1997

□ Élaboration d'un plan pour l'entreposage et l'exposition des collections au sein du MCC

Question stratégique

Compréhension et dialogue interculturels

Le caractère de plus en plus diversifié de la population canadienne met en évidence l'importance qu'il faut accorder à la compréhension et au dialogue interculturels au Canada. Ce point de vue semble d'autant plus valable que le public s'intéresse davantage à l'immigration.

Au moyen de ses expositions originales et de ses programmes innovateurs, la Société du Musée canadien des civilisations croit fermement qu'elle peut faire beaucoup pour améliorer la compréhension interculturelle et intensifier le dialogue au pays. Le rôle important que joue le Musée des enfants — qui montre aux enfants une diversité et une variété d'expression culturelle humaine afin de leur présenter des idées et des expériences qui élargiront leurs perspectives du monde et des peuples qui l'habitent — doit être tout particulièrement souligné. Le Musée des enfants veut s'assurer que la compréhension et le dialogue interculturels fassent, très tôt, partie intégrante de la vie des jeunes Canadiens.

Objectif

Promouvoir une plus grande compréhension et un meilleur dialogue interculturels.

Stratégies

- Maintien de la présentation, au Musée des enfants, de programmes qui illustrent les différences et les similitudes des diverses cultures et communautés évoquées dans les expositions.
- Maintien de la présentations de diverses cultures par le biais d'une gamme d'expositions spéciales et d'autres programmes publics.
- Maintien des programmes *Cultures Canada* et *Voir et entendre le monde*. Ces programmes visent à exprimer la diversité culturelle du Canada au moyen des arts d'interprétation.
- Exécution de recherches sur l'histoire de communautés culturelles canadiennes spécifiques et élaboration de programmes et de produits d'information qui reflètent la diversité de plus en plus grande des communautés culturelles au Canada.

Résultats attendus

Programme publics

- ***Objectifs de fréquentation*** ***1996-1997***

Musée des enfants	400 000
Voir et entendre le monde	4 000
Cultures Canada	5 000

- ***Le monde de l'aventure (expansion extérieure du Musée des enfants)***

La phase I sera complétée à l'été 1996.

Expositions temporaires (compréhension et dialogue interculturels

	MCC
1996-97	6
1997-98	6
1998-99	6
1999-00	6
2000-01	6

Projets de recherches (sur diverses communautés culturelles)

1996-97	84
1997-98	58
1998-99	29

Question stratégique

Viabilité financière et opérationnelle

Rien n'indique que le climat d'austérité financière qui sévit à l'heure actuelle va se lever dans un avenir proche, ce qui limite donc les fonds dont dispose le gouvernement pour les programmes de la Société du Musée canadien des civilisations — sans égard à ce que ceux-ci apportent à la société canadienne. Outre les mesures déjà prises par la Société, comme la rationalisation des postes de gestion et des autres postes, la sous-traitance de certaines fonctions et l'utilisation de l'informatique pour réduire les coûts administratifs, d'autres mesures sont prévues afin d'augmenter les recettes et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités.

Il est primordial que la Société se forge un esprit d'indépendance et d'entreprise si les compressions prévues du financement gouvernemental se concrétisent. Le rapport entre les fonds provenant du gouvernement et ceux provenant de sources privées doit changer considérablement, sans quoi la SMCC ne pourra préserver l'excellence de ses activités muséologiques et de ses programmes.

La Société devrait, de toute urgence, élaborer les stratégies requises pour diversifier ses sources de recettes, tout en gardant à l'esprit les principes muséologiques généralement reconnus. Désireuse de s'engager concrètement dans cette direction, la Société a élaboré un Plan de génération des revenus précisant les mesures à prendre pour atteindre ses objectifs dans ce domaine. La réussite de la mise en œuvre de ce plan dépendra dans une large mesure de l'adhésion de l'ensemble du personnel au programme de génération des revenus. Il faut que la culture d'affaire de la Société évolue et s'inscrive dans une optique plus commerciale. Ce changement d'attitude est d'ores et déjà amorcé et se poursuivra en 1996-1997.

Objectif

Continuer à veiller à la viabilité financière et opérationnelle de la Société.

Stratégies

- Continuation des efforts, avec le ministère du Patrimoine canadien et du Conseil du Trésor, pour l'obtention d'un cadre de financement pluriannuel stable.
- Réponse aux compressions financières imposées par le gouvernement en entreprenant la redistribution de ressources aux secteurs prioritaires.
- Maximisation de la production de recettes grâce à des projets nouveaux.
- Recherche de moyens nouveaux et économiques d'offrir des programmes et services en passant en revue et en évaluant sans cesse ses activités dans le but ultime de réduire ses dépenses.
- Commencement d'une négociation collective pour conclure la première convention collective de la SMCC.
- Maintien de la priorité accordée aux activités de financement.

Résultats attendus

Financement pluriannuel

- Une entente avec le gouvernement sera en place d'ici mars 1997.

Production de recettes

- **1994-95** 7 900 000 $
- **1995-96** 9 000 000 $
- **1996-97** 10 000 000 $

- ***Centre nouveaux médias 1996-1997***
  (avec Digital Équipement du Canada)

  Recettes et/ou
  réduction des coûts prévus : 250 000 $

- ***Programme d'adhésion au MCC 1996-1997***

  Nouvelles recettes prévues : 50 000 $

- ***Cyberboutique 1996-1997***

  Nouvelles recettes prévues : 50 000 $

- ***Production de films IMAX^{MD}***

  Recettes prévues: 2 000 000 $

  Les plus récents projets sont :

  Stormchasers, lancement : Avril 1996
  Effets spéciaux, lancement : Août 1996

- ***Présentation de films tridimensionnels 1996-1997***

  Nouvelles recettes prévues : 250 000 $

Campagnes de financement — recettes visées 1996-1997

- ***Salle du Canada***
  — MCC 1 000 000 $

- ***Passons le flambeau***
  — MCG 2 000 000 $

- ***Programme d'assurance-donation***
  — MCC et MCG 50 000 $

Efficacité améliorée

- ***Fermeture de l'entrepôt d'Asticou d'ici la fin 1996-1997***

  Économie prévue par année : 530 000 $

- ***Projets conjoints***
  (avec les participants aux réunions de commercialisation des membres de la Coopérative du patrimoine fédéral)

  Économie prévue : 10 000 $

- ***Offre de programmes et de services***

  Des études de marché usuelles seront entreprises.

  Une évaluation des programmes éducatifs du MCC sera terminée d'ici le 1er mai 1995.

- ***Problèmes d'entreposage des collections — MCG***

  La recherche d'une solution continuera.

  Les problèmes seront résolus en 1999.

- ***Productivité et efficacité des effectifs***

  Une augmentation sera obtenue au moyen de progrès techniques et en veillant à toujours privilégier la formation et le perfectionnement du personnel dans le domaine de la technologie.

- ***Entente collective***

  La première entente collective sera signée douze mois après le début des négociations collectives prévu en 1996-1997.

  Tous les postes non syndiqués auront été convertis au nouveau système de classification et les négociations concernant tous les postes syndiqués (visés) débuteront.

  Date ciblée : fin décembre 1996

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations

1996-1997

Introduction

Pour assurer sa viabilité financière et opérationnelle malgré les restrictions financières qui lui sont imposées, la Société du Musée canadien des civilisations a l'intention de faire tous les efforts possibles pour réduire ses frais de fonctionnement et maximiser ses recettes.

Le financement consenti par le gouvernement à la Société, excluant les ressources du transfert des immobilisations, est passé de son niveau maximal de 43,9 millions de dollars en 1991-1992 à 38,5 millions de dollars en 1994-1995. On prévoit d'ailleurs que le soutien gouvernemental continuera de décliner pour se chiffrer à 28,9 millions de dollars d'ici 1997-1998. Ces chiffres représentent une réduction de 9,6 millions de dollars, ou 25 p. 100, de 1994-1995 et, comme on n'a pas tenu compte de la hausse de l'inflation pendant la période visée, le pouvoir d'achat réel du budget de fonctionnement de la Société a, en fait, accusé une baisse de 10 p. 100, soit une diminution totale de 35 p. 100 sur la période de quatre ans, ce qui réduit la flexibilité des ressources et pose une difficulté considérable au niveau de la gestion. De plus, la prolongation pendant une quatrième année de l'Examen des programmes va aggraver davantage ce contexte économique déjà austère.

Le Résumé du Plan d'entreprise donne un aperçu des actions qui ont été ou qui seront prises afin d'aider la Société à relever ce défi que lui impose la réduction du financement gouvernemental. Le Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations qui suit reflète les résultats — déjà obtenus ou attendus — de ces actions.

Budgets de fonctionnement et des immobilisations 1996-1997

(en milliers de dollars)

	1994-95 Budget	1994-95 Chiffres réels	1994-95 Écart	1995-96 Budget	1995-96 Prévisions	1995-96 Écart	1996-97 Budget
Accès aux collections et à l'information	6 468	6 123	345	6 443	6 051	392	5 648
Recherche	3 715	4 003	(288)	4 268	4 622	(354)	4 429
Expositions et programmes	8 368	8 767	(399)	6 871	8 935	(2 064)	9 968
Affaires publiques et développement	3 455	2 614	841	2 443	2 505	(62)	2 686
Services aux musées	10 917	10 831	86	10 030	11 943	(1 913)	11 718
Installations matérielles	8 165	15 384	(7 219)	19 032	20 067	(1 035)	16 202
Musée canadien de la guerre	3 961	3 770	191	4 371	3 852	519	3 490
Dépenses budgétaires brutes	**45 049**	**51 492**	**(6 443)**	**53 458**	**57 975**	**(4 517)**	**54 141**
Moins les recettes de la Société	(6 923)	(7 914)	991	(7 254)	(9 000)	1 746	(10 041)
Totaux des besoins budgétaires	**38 126**	**43 578**	**(5 452)**	**46 204**	**48 975**	**(2 771)**	**44 100**

Budget de fonctionnement 1996-1997

(en milliers de dollars)

	1994-95 Budget	1994-95 Chiffres réels	1994-95 Écart	1995-96 Budget	1995-96 Prévisions	1995-96 Écart	1996-97 Budget
Accès aux collections et à l'information	5 968	6 123	(155)	6 443	6 051	392	5 648
Recherche	3 715	4 003	(288)	4 268	4 622	(354)	4 429
Expositions et programmes	7 868	8 767	(899)	6 871	8 935	(2 064)	9 968
Affaires publiques et développement	3 455	2 614	841	2 443	2 505	(62)	2 686
Services aux musées	10 167	10 606	(439)	9 280	11 317	(2 037)	11 218
Installations matérielles	7 015	13 462	(6 447)	14 032	14 381	(349)	12 702
Musée canadien de la guerre	3 861	3 770	91	4 271	3 852	419	3 340
Dépenses budgétaires brutes	**42 049**	**49 345**	**(7 296)**	**47 608**	**51 663**	**(4 055)**	**49 991**
Moins les recettes de la Société	(6 923)	(7 914)	991	(7 254)	(9 000)	1 746	(10 041)
Totaux des besoins budgétaires	**35 126**	**41 431**	**(6 305)**	**40 354**	**42 663**	**(2 309)**	**39 950**

Budget des immobilisations 1996-1997

(en milliers de dollars)

	1994-95 Chiffres réels	1995-96 Budget	1996-97 Budget
Accès aux collections et à l'information	0	0	0
Recherche	0	0	0
Expositions et programmes	0	0	0
Affaires publiques et développement	0	0	0
Services aux musées	225	750	500
Installations matérielles	1 922	5 000	3 500
Musée canadien de la guerre	0	100	150
Budget total des immobilisations	**2 147**	**5 850**	**4 150**

État pro forma des résultats d'exploitation

pour la période se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

	1994-95 Chiffres réels	1995-96 Prévisions	1996-97 Budget	1997-98 Budget	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget
DÉPENSES							
Coût du personnel	26 165	23 617	23 250	23 000	22 500	22 500	22 500
Coût de restructuration	1 487	0	0	0	0	0	0
Services professionnels et spéciaux	6 758	5 022	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Mobilier et agencements	1 688	2 148	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Amortissements	2 460	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Services de protection	512	564	480	480	500	500	500
Services de design et de fabrication	4 423	6 314	6 000	5 500	5 500	5 000	5 000
Commercialisation et publicité	834	993	800	800	800	800	800
Chargement et transport	968	1 367	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Acquisition de pièces de collection	371	96	100	50	50	50	50
Réparations et entretien - édifices	4 080	5 030	5 000	5 000	5 500	6 000	6 000
Réparations et entretien - autres	569	949	1 050	1 100	1 150	1 200	1 250
Services au public	1 953	2 206	2 300	2 450	2 500	2 550	2 600
Communications	774	935	850	850	850	850	825
Locations - édifices	1 599	1 522	1 500	1 100	1 200	1 300	1 300
Locations - autres	91	170	200	200	250	250	250
Coût des marchandises vendues - boutiques	1 160	1 135	972	1 014	1 056	1 127	1 127
Locations - films	120	201	200	250	250	250	250
Autres dépenses	96	61	125	125	125	125	125
Total	**56 108**	**55 830**	**54 327**	**53 419**	**53 731**	**54 002**	**54 077**
REVENUS							
CINÉPLUS	1 982	1 900	1 979	2 058	2 140	2 226	2 315
Ventes - boutiques	1 556	1 835	1 943	2 028	2 112	2 253	2 253
Droits d'entrée	1 258	1 845	1 927	2 010	2 094	2 234	2 234
Stationnement	618	655	667	696	725	773	773
Théâtre	0	0	250	250	250	250	250
Location de salles et concession pour les services de restauration	532	795	854	925	1 001	1 092	1 171
Dons	258	289	500	1 000	2 000	2 250	2 250
Redevances	22	30	100	100	100	100	100
Publications	147	144	220	300	330	360	390
Autres revenus	1 541	1 506	1 601	1 875	1 875	1 875	1 875
Total	**7 914**	**9 000**	**10 041**	**11 242**	**12 627**	**13 413**	**13 611**
Excédent des dépenses sur les revenus	**48 194**	**46 830**	**44 286**	**42 177**	**41 104**	**40 589**	**40 466**

Bilan pro forma

au 31 mars
(en milliers de dollars)

	1994-95 Chiffres réels	1995-96 Prévisions	1996-97 Budget	1997-98 Budget	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget
ACTIF							
À court terme							
Encaisse et placements	13 108	12 460	11 057	9 700	9 000	8 500	8 000
Débiteurs	2 488	2 200	2 100	2 000	2 000	2 000	2 000
Stocks	1 245	1 250	1 250	1 200	1 200	1 200	1 200
Frais payés d'avance	93	100	100	100	100	100	100
	16 934	**16 010**	**14 507**	**13 000**	**12 300**	**11 800**	**11 300**
Frais reportés	382	350	360	360	360	360	360
Encaisse et investissements assujettis à des restrictions	2 637	3 200	5 700	6 700	6 700	6 450	6 200
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Biens immobiliers et matériel	10 496	13 383	14 033	13 500	13 000	13 000	13 000
	13 516	**16 934**	**20 094**	**20 561**	**20 061**	**19 811**	**19 561**
Total de l'actif	**30 450**	**32 944**	**34 601**	**33 561**	**32 361**	**31 611**	**30 861**
PASSIF							
À court terme							
Créditeurs et frais courus	9 775	12 223	11 366	10 899	9 781	9 048	8 092
Revenus reportés	3 050	3 550	6 100	7 000	7 100	6 800	6 600
	12 825	**15 773**	**17 466**	**17 899**	**16 881**	**15 848**	**14 692**
Indemnités de cessation d'emploi courues	2 028	2 200	2 350	2 450	2 700	2 900	3 100
Total du passif	**14 853**	**17 973**	**19 816**	**20 349**	**19 581**	**18 748**	**17 792**
AVOIR							
Avoir du Canada	15 597	14 971	14 785	13 212	12 780	12 863	13 069
Total du passif et de l'avoir du Canada	**30 450**	**32 944**	**34 601**	**33 561**	**32 361**	**31 611**	**30 861**

État pro forma de l'évolution de la situation financière

pour la période se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

	1994-95 Chiffres réels	1995-96 Prévisions	1996-97 Budget	1997-98 Budget	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget
Activités d'exploitation							
Excédent des dépenses sur les revenus	(48 194)	(46 830)	(44 286)	(42 177)	(41 104)	(40 589)	(40 466)
Éléments sans incidence sur les fonds							
Amortissement	2 422	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Indemnités de cessation d'emploi	(151)	172	150	100	250	200	200
	(45 923)	**(43 158)**	**(40 636)**	**(38 577)**	**(37 354)**	**(36 889)**	**(36 766)**
Variation des éléments hors-caisse liés à l'exploitation	2 255	2 693	(717)	(417)	(1 018)	(783)	(906)
Fonds utilisés pour les activités d'exploitation	**(43 668)**	**(40 465)**	**(41 353)**	**(38 994)**	**(38 372)**	**(37 672)**	**(37 672)**
Activités d'investissement							
Acquisition de biens immobiliers et de matériel	(2 147)	(6 387)	(4 150)	(2 967)	(3 000)	(3 500)	(3 500)
Activités de financement							
Crédit parlementaire	50 078	46 204	44 100	40 604	40 672	40 672	40 672
Augmentation de l'encaisse et placements à court terme	**4 263**	**(648)**	**(1 403)**	**(1 357)**	**(700)**	**(500)**	**(500)**
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	8 845	13 108	12 460	11 057	9 700	9 000	8 500
Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	**13 108**	**12 460**	**11 057**	**9 700**	**9 000**	**8 500**	**8 000**